

**Propuesta de mejora de la estructura funcional/misional del Viceministerio de  
Turismo dentro del MINCIT**

Raúl Alfonso Cardozo Ordoñez

Saúl Eduardo Cardozo Nuncira

Raúl Alfonso Cardozo Nuncira

Marzo 2017

Universidad Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Especialización en Gestión Pública

**Propuesta de mejora de la estructura funcional/misional del Viceministerio de  
Turismo dentro del MINCIT**

Raúl Alfonso Cardozo Ordoñez

Saúl Eduardo Cardozo Nuncira

Raúl Alfonso Cardozo Nuncira

Proyecto presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gestión  
Pública

Asesor de trabajo de grado

Adelaida Cuellar Bahamón

Administradora de Empresas – Esp. En Gestión Pública - MBA

Universidad Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Especialización en Gestión Pública

## **Dedicatoria**

*Este trabajo está dedicado a todos  
quienes sueñan con un estado  
colombiano más optimo, eficiente y  
estructurado en la administración publica.*

*A quienes a pesar de los estereotipos  
todavía creen en lo valioso de dirigir en el  
estado, y se atreven a desempeñar esta  
loable función, a ellos: Estos contenidos y  
reflexiones.*

*A todos quienes tienen la suerte de vivir  
en un país en paz y hacer parte de este  
ejercicio de adaptación del estado a una  
nueva realidad, a ustedes gerentes de lo  
publico se dedica este ejercicio reflexivo y  
se presenta como una invitación a no  
desfallecer en la búsqueda constante de  
mejores y más eficientes procesos e  
instituciones para Colombia.*

## **Agradecimientos**

A la universidad, los tutores y los familiares por todo su apoyo y comprensión durante el desarrollo de esta investigación, por la orientación dedicada y comprensiva y la atención en cada etapa del camino.

A los compañeros de trabajo durante el proceso formativo por su constante retroalimentación y a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo por su disciplina y dedicación aún en los momentos más difíciles cuando la metodología y la plataforma de estudio eran nuevos y allí estuvieron prestos a integrarse y sacar provecho de los contenidos y reflexiones del programa académico.

A la directora del trabajo de grado por su paciencia y dedicación en este proceso final.

## **Resumen**

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, fue creado en 1991. Si bien históricamente el ministerio es producto de las fusiones de los antiguos ministerios de desarrollo económico y de comercio exterior, también responde por el gran desafío de la industria del turismo, al haber absorbido la antigua corporación nacional de turismo, quien en otrora oficiaba como ente rector de las políticas de turismo en el país.

Este ultimo aspecto concerniente a un renglón económico históricamente menospreciado, y que hoy cobra una fuerza relevante en los indicadores económicos del mundo. El turismo también conocida como la industria sin chimenea (Staback, Juan, 2015) por generar divisas, empleos y tributos sin incurrir en ningún tipo de afectación al medio ambiente como las demás industrias, mueve hoy mas de 1,4 billones de dólares y es una industria que esta llamada a percibir los principales réditos del posconflicto en una nación como la nuestra.

El ejercicio de reducción del tamaño del estado colombiano en la primera década del nuevo milenio llevo a la fusión en respuesta a una optimización que el entorno demandaba, hoy estamos frente a un contexto diferente, un entorno de posconflicto que clama por un reordenamiento del estado de tal manera que se logre orientar administrativamente el accionar del estado frente a una industria estratégica como lo es el turismo.

De esta forma se plantea la necesidad de dar paso a una nueva cartera, un nuevo ministerio del Turismo que conviva paralelo a su par de industria y comercio, las competencias restantes, afines y complementarias por demás, que se mantendrían en el actual Ministerio.

Este nuevo Ministerio responderá además por la gestión de las entidades adscritas que también se le trasladaran como es el caso de Fondo de promoción turística- FONTUR y PROCOLOMBIA en su dimensión de promoción del turismo para audiencias internacionales.

*Palabras Clave.* Burocracia, Fusiones, Ministerio, Sector Turismo

## **Abstract**

The Ministry of Trade, Industry and Tourism was created back in 1991. Even though the ministry is itself a product of the fusion of former ministries of economic development and foreign trade, it is also responsible for the great challenge implied by the industry of tourism created when it absorbed the ancient National Tourism Corporation, which back in the days officiated as the leading entity for tourism policy making in the country

This last mention regards a historically forgotten economic sector, that is now becoming relevant and important on the world's economic reports.. Tourism is also known as the industry without chimneys (Staback, Juan, 2015) given the fact that it creates income, employment and taxes without affecting the environment as the other industries. It also moves up to 1, 4 billion dollars and it is meant to become the economic sector to receive the most important post conflict returns in a nation such ours

The downsizing exercise of the Colombian state in the first decade of the new millennium took merging of entity to become the optimum reply to the required optimization by the context, today things have changed, we are up to a different context, a post-conflict scene that claims for a total reordering of the state so that its performance is administratively reoriented on regards to an strategic industry such as tourism.

This is how the whole idea of creating a new ministry is presented, a new tourism ministry that is established to emerge parallel to its colleague of industry and trade, all the other competences and responsibilities, both complementary and related will not be transferred and meant to be left of the current ministry.

This new ministry will be held responsible for the action of the adjacent entities that will also be transferred such as FONTUR – the tourism promotion fund and PROCOLOMBIA on its tourism promotion dimension for international audiences.

**Keywords.** Burocracy, Fusions, Ministry, Tourism Sector:

## Tabla de Contenido

Resumen .....	5
Abstract.....	6
Introducción.....	11
Título de la investigación .....	12
Capítulo I .....	13
Antecedentes del problema.....	13
1.1. Importancia de la investigación .....	13
1.2. Planteamiento del problema .....	14
1.3. Formulación del problema.....	16
Capítulo II.....	17
Justificación de la investigación.....	17
2.1. Justificación teórica .....	17
2.2. Justificación metodológica .....	17
2.3. Justificación práctica .....	17
2.4. Alcances y límites de la investigación.....	18
Capítulo III .....	19
Objetivos.....	19
3.1. Objetivo General.....	19
3.2. Objetivos Específicos. ....	19

Capitulo IV.....	21
Marco de Referencia.....	21
4.1. Marco teórico.....	21
4.2. Marco Conceptual.....	21
4.3. Marco legal .....	22
4.4. Marco Espacial .....	22
4.5. Marco Temporal .....	23
Capitulo V.....	25
Metodología de la Investigación.....	25
5.1. Tipo de estudio .....	25
5.2. Método .....	25
5.3. Población Objetivo .....	25
5.4. Técnicas de recolección de la información.....	26
5.5. Variables .....	26
5.6. Definición conceptual de variables.....	27
5.7. Definición operacional de variables .....	27
5.8. Tratamiento de la investigación.....	27
5.9. Instrumentos a utilizar .....	28
Capitulo VI .....	29
Resultados de la Investigación .....	29



6.1. Presentación y análisis de resultados – Cliente Externo.....	29
6.2. Presentación y análisis de resultados – Cliente Interno.....	38
Conclusiones.....	42
Capítulo VII.....	42
Desarrollo de la propuesta .....	43
7.1. Levantamiento detallado turismo y sus problemas.....	43
7.2. Estado del arte y Camino a la competitividad para el Viceministerio de Turismo .....	45
7.3. Posconflicto, Paz y Turismo .....	47
7.4. Respuesta Organizacional – Esquema.....	48
Gráfica 1. Propuesta de Organización del Despacho del Ministro.....	68
Gráfica 2. Propuesta de Organización del Despacho del Viceministro de Promoción .....	68
Gráfica 3. Propuesta de Organización del Despacho del Viceministro de Calidad ...	69
Gráfica 4. Propuesta de Organización del Despacho del Viceministro de Infraestructura.....	69
Gráfica 5. Propuesta de Organización de la Secretaría General.....	70
Conclusiones.....	71
Recomendaciones .....	73
Bibliografía.....	74
Anexos .....	78

Anexo 1. Encuesta Tipo Profesional Industria Turismo.....	78
Anexo 2. Encuesta tipo Funcionario.....	81

## **Introducción**

Reingeniería esa palabra que en teoría de las organizaciones se ha empezado a acuñar con éxito desde la década de los ochenta, cuando el autor Michael Hammer, dio vida a este concepto, el que definió en sus propias palabras como un “cambio radical en los procesos de negocios para producir una mejora drástica” (Hammer, Michael, 1990)

Esta noción que hace parte activa de las acciones del sector privado desde su nacimiento, logro desde la década de los noventa colarse en la administración pública, y fue hasta comienzos del nuevo milenio que hizo su aparición en Colombia: Manifestándose a través de una ola de transformaciones llevo al país a pasar de 16 carteras ministeriales a un nuevo gabinete que quedo con 13 ministerios.

Dentro de esta dinámica, la figura imperante fue la fusión, la asignación de varias competencia a un solo equipo burocrático con el único objetivo de optimizar el tamaño y los costos de operar un aparato estatal robusto. La teoría en cabeza de Fernández y Bonnet hablan de las fusiones como procesos habitualmente amigables donde dos empresas suman sus pasivos y activos a favor de un cambio de gestión en la empresa (Fernández, Pablo, Bonet, Antonio, 2016)

En el presente análisis se parte de una fusión entre el Ministerio de desarrollo, y el Ministerio de comercio exterior y una posterior adición de nuevas funciones. Lo importante es destacar como toda esta dinámica se ha generado en un contexto de minimizar el tamaño del aparato del estado en lo que autores como Ilchman y Uphoff definirían como productividad burocrática al contrastar el grado de éxito del aparato institucional frente a logro de sus objetivos (Oszlak, Oscar, 2015)

No obstante ,como el mismo autor lo menciona las circunstancias históricas y de idiosincrasia que prevalecen en el contexto definen en gran mayoría esta determinación frente a la existencia o no de cierto aparato burocrático en función de su productividad. Y es justamente lo que se percibe en este caso. Es de recordar como el problema en cuestión surge en un contexto donde muchos coincidían en que era una gran solución, nuevamente en un contexto muy diferente.

## **Título de la investigación**

La investigación permitirá determinar los factores tanto a nivel local como internacional que implican que un nuevo ejercicio de reingeniería sea aplicado de manera inminente al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, puntualmente a su Viceministerio de turismo. Siguiendo esa dinámica de evolución que se dio en el año 2006 y en procura de optimizar la formulación y optimización de la actividad económica, quizás la mas relevante en estos tiempos, como lo es el turismo.

La investigación además de hacer énfasis en la motivación y causales que se motivan un nuevo arreglo institucional y una recomposición en el aparato burocrático del estado también se ahonda en proponer una estructura que justamente responda a los desafíos y contextos planteados.

## **Capítulo I**

### **Antecedentes del problema**

#### **1.1. Importancia de la investigación**

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, es quizás una de las carteras fusionadas con mas carga misional asignada. Hoy esta entidad, liderada por la ministra María Claudia Lacouture, responde a los desafíos de la industria nacional, el comercio internacional y el turismo. Para ello esta dividido en 3 viceministerios misionales que asumen las labores respectivas con un articulado de direcciones de apoyo y de entidades adscritas y vinculadas que les soportan en el cumplimiento de sus funciones.

Sin embargo, la estructura de operación se queda corta frente al contexto y la demanda de atención que genera una actividad tan importante como lo es el turismo, por una parte el aparato burocrático se evidencia como corto y reducido y las partidas presupuestales no son suficientes para afrontar de manera adecuada las dinámicas de que generan las tres vertiente misionales asignadas.

De hecho a nivel de presupuesto, esta cartera recibe tan solo el 0,33% del presupuesto total de la nación, estando por encima tan solo de ministerios como Relaciones Exteriores, Interior y Ambiente. (Lacouture, María Claudia, 2016)

El problema central radica en que en un contexto de posconflicto expertos en la materia coinciden en establecer que será la industria del turismo, la ya enunciada como industria sin chimenea la que mas perciba resultados a raíz de las mejoras en seguridad y accesibilidad. De hecho en el mundo ya el turismo crece a un ritmo superior al del comercio mundial en materia de mercancías, llegando a un 7% en el año 2015.

Ha llegado el momento de la paz y es el momento de que el estado se rearme -en el sentido pacifico de la expresión- para afrontar el reto de una nueva realidad. La mal llamada "torta" presupuestaria debe reasignar la porción de defensa que debe quedar ociosa y reorientarse a otras carteras, implicando ello también dotar de herramientas y

un aparato solido y adecuado para su correcta ejecución. Se propone entonces que se de paso a una reorganización de funciones y competencias y al igual que similares en la región y en el mundo se cree el ministerio del turismo.

## **1.2. Planteamiento del problema**

### *Síntomas y Causas*

En suma el país afronta un momento histórico en materia de estar en una etapa de inminente fin a un conflicto civil de mas de 50 años, mientras en el mundo las economías se han volcado a las industrias de servicios, producto de una evidente crisis de petróleo cuyo impacto se ha extendido a las demás industrias de corte manufacturero.

En esta crisis vemos como industrias nacientes como el turismo entran a jugar un rol fundamental, motivadas además por las ya mencionada razones de índole económico y político, por otras de corte social donde las nuevas generaciones, los llamados *millennials* que hoy comienzan a engrosar las líneas de la población económicamente activa en el mundo, dan a su bienestar un papel preponderante donde el turismo se acerca cada vez mas a la cúspide de sus decisiones de gasto y consumo. (BBVA, 2015)

Este nuevo contexto tanto global como local dejan en evidencia la necesidad de reorganizar el aparato estatal competente en esta materia.

### *Pronostico*

De no generarse una respuesta acorde con la dinámica y en línea a robustecer el aparato burocrático para administrar la políticas publicas en materia de turismo para el país se corre el riesgo de no aprovechar adecuadamente la situación, de no sacar

provecho de una oportunidad de adaptación en materia de crecimiento económico pero también en materia de objetivos del desarrollo sostenible y objetivos del milenio, así como de concepción de condiciones mas aptas para las comunidades desfavorecidas. Es la posibilidad de seguir casos de éxito de transformación industrial donde el renglón del turismo se ha priorizado con éxito como es el caso de países del sudeste asiático como Tailandia.

El posconflicto trae además consigo un claro desplazamiento de la frontera económica, facilita acceso y permite descubrir nuevos productos turísticos, nuevas experiencias que se unen a la ya dinámica oferta turística del país que lo sitúan ya en las principales recomendaciones especializadas como lo son Natural Geographic Traveller y Forbes Traveller tan solo por citar algunos casos. (El Tiempo, 2014)

### *Control al pronóstico*

Para esto se hace necesario pensar acorde a lo que se ha planteado en el desarrollo y dar paso a una nueva estructura burocrática, que si bien contrario a lo ocurrido al inicio del milenio, esta vez se sumaria una cartera pero con un claro compromiso con la optimización y muy alineado con lo que se ha conocido como la tercera vía donde se plantea un empoderamiento claro de los demás stakeholders de la industria y el mercado hasta donde sea posible y el estado hasta donde sea necesario en línea con la postura del precursor de la disciplina el profesor Anthony Giddens (Morales, Andrés, 2014)

Al ser el turismo una industria bastante organizada con un ecosistema claro donde los roles y los actores fluyen con bastante agilidad en el país, un ministerio moderno que opere en línea de la tercera vía y en completa conexión con el mercado garantizaría el objetivo de dictar las políticas publicas en esta dirección sin implicar con ello una elevada carga burocrática.

### **1.3. Formulación del problema**

Se ha llegado entonces al momento de establecer el problema central de la investigación: ¿Cuales son los factores que llevan a plantear la inminente necesidad de una reorganización de funciones y competencias de la cartera ministerial de Comercio, Industria y Turismo, y cual debería ser esa estructura ideal?

#### *Sistematización del problema*

A manera de analizar el contexto que motiva el ejercicio de ajuste institucional planteado es importante determinar en el desarrollo una serie de interrogantes adicionales que se plantean en 3 dimensiones. Una en materia organizacional, otro en materia de crecimiento económico y una ultima en función del contexto local.

#### Dimensión Organizacional

- ¿Que ha pasado históricamente con este tipo de reformas?
- ¿Son agiles los procesos?
- ¿Son de entera autonomía ejecutiva o requieren de apoyo parlamentario?

#### Dimensión de crecimiento económico:

- ¿Es el turismo un camino para el crecimiento económico?
- ¿Como esta operando en el mundo?

#### Dimensión en función del contexto local:

- ¿Que se espera de la industria turística en el posconflicto?



## **Capítulo II.**

### **Justificación de la investigación.**

Esta investigación busca generar soportes para que desde la academia se evalúe la pertinencia y la necesidad de generar nuevos arreglos institucionales, en respuesta a nuevos entornos y necesidades de la sociedad. Una investigación que se alinea con la escuela de pensamiento de Giddens y pondera muy bien el rol del sector privado como *stakeholder* en el universo del turismo en Colombia (Morales, Andrés, 2014)

#### **2.1. Justificación teórica**

Se analizarán conceptos de administración pública: burocracia, eficiencia entre otros conceptos que permitirá dimensionar adecuadamente el nuevo ordenamiento y las nuevas variables, lo que a la vez que permitirá soportar la propuesta de nueva estructura.

#### **2.2. Justificación metodológica**

En esencia el proyecto contempla referentes académicos, con el uso de cuestionarios y encuesta dirigidas a funcionarios del sector y estudiosos de la materia.

#### **2.3. Justificación práctica**

Difícilmente se generan en tiempos modernos de la administración pública propuestas que impliquen engrosar el aparato burocrático, sin embargo esta

investigación permitirá identificar nociones que dejen de lado esta prevención y den paso a la formulación de una nueva estructura apegada a los principios de la eficiencia y la eficacia.

#### **2.4. Alcances y límites de la investigación**

Como fortaleza de la investigación se resalta un activo rol de los participantes y su vinculación con la administración pública, la disciplina en análisis y la entidad seleccionada. Es importante destacar que el documento en nada compromete una postura oficial, y su fin netamente académico no implica reflejar la postura de la entidad.

## **Capítulo III**

### **Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General**

De esta manera se ha llegado a la fase del desarrollo donde será la percepción de las audiencias y los usuarios lo que permita avanzar en línea de la hipótesis trazada, lo que a su vez conlleva a un escenario donde se busque identificar la posición de las empresas prestadoras de servicios turísticos, población que más adelante se tendrá la posibilidad de delimitar y establecer en detalle con todas las demás bondades de la presente fase investigativa del documento.

Identificar los factores que evidencian la necesidad de generar una reorganización de funciones y competencias al interior de la cartera ministerial de Comercio, Industria y Turismo, puntualmente en el Viceministerio de turismo, que permita hacerlo más competitivo aprovechando una industria que será en tiempos de paz uno de los motores de reconciliación, desarrollo y crecimiento económico sostenible para Colombia, sustentado a través de una propuesta de enajenación de alcance y funciones y de paso a la creación de un nuevo alcance de este viceministerio a nivel ministerial.

#### **3.2. Objetivos Específicos.**

Realizar un levantamiento detallado de las percepciones sobre los problemas que afectan a la industria, de qué manera ven como estos son o no afrontados correctamente por el gobierno esto a través de herramientas estadísticas que faciliten el proceso.

Determinar el estado del arte del viceministerio de turismo permita hacerlo más competitivo aprovechando una industria que será en tiempos de paz uno de los motores de reconciliación, desarrollo y crecimiento económico sostenible para Colombia.

Investigar sobre el posconflicto, y la paz y su relación directa con el turismo como actividad económica, y su impacto en el desarrollo de las regiones.

Diseñar y presentar un esquema organizacional que responda a las nuevas necesidades del país en materia de la gestión del turismo desde el sector ejecutivo nacional.

## **Capítulo IV.**

### **Marco de Referencia**

#### **4.1. Marco teórico**

La investigación se inscribe en la teoría de la burocracia de Max Weber, y en el análisis se revisaran varios de sus conceptos y apreciaciones frente a la organización burocrática. Por una parte haciendo un marcado énfasis en la eficacia de la autoridad del ministerio de comercio, industria y turismo, la cual debe disciplinarse formalmente, y la necesidad de fijar esferas jurisdiccionales que establezcan las competencias. (Belamaric y otros, 2008)

También se retomaran iniciativas de la teoría de la tercera vía de Anthony Giddens. Y conforme a esto se estructura un marco teórico que analice el actual arreglo burocrático y se fijaran pilares que propongan una nueva estructura con miras a generar eficiencia en la ejecución de la política, y de manera última, bienestar, crecimiento y desarrollo económico para la sociedad.

#### **4.2. Marco Conceptual**

Dentro del desarrollo se analizará una serie de términos que a favor de su frecuencia se definen a continuación:

**Burocracia:** El término burocracia hace referencia a aquella organización social y demás relaciones sociales que esta supone. En esta noción el aspecto jerárquico administrativo a gran escala es el que prima. (Belamaric y otros, 2008)

**Fusiones:** La fusión habla de una reforma en la cual una o más sociedades se disuelven sin liquidarse y traspasan todos sus activos, pasivos, derechos y obligaciones

para ser absorbidas por otra u otras sociedades o para crear una nueva. (Gerencia.com., 2008)

Ministerio: Son órganos que tienen a su cargo el desempeño de las actividades administrativas nacionales, su función es dirigir, coordinar y ejecutar un conjunto de servicios y políticas públicas aterrizadas a su sector. (UNAD, 2015)

Sector Turismo: Para la OMT- Organización Mundial del Turismo, es el conjunto de unidades de producción en diferentes industrias que producen bienes y servicios de consumo demandados por los visitantes a un destino. (OMT, 2016)

#### **4.3. Marco legal**

Esta investigación hace mucho énfasis en el cuerpo de decretos reglamentarios de la presidencia de la república partiendo del decreto 210 del 2013 y luego con el decreto 2785 de 2006. Ambos documentos amparados en el ejercicio de las facultades constitucionales y legales del Presidente de la República, haciendo énfasis aquella que le otorgan al presidente de la república la Constitución Política y el artículo 54 de la ley 489 de 1998. (MINCIT, 2016)

#### **4.4. Marco Espacial**

Espacialmente la investigación se centra en la República de Colombia, y puntualmente en la estructura de la rama ejecutiva del país.

#### **4.5. Marco Temporal**

Se recuerda entonces que fue en febrero del año 2003 cuando el entonces presidente de la república Álvaro Uribe Vélez a través de 18 decretos reglamento la fusión de 6 ministerios, dando paso a las carteras del Interior y de Justicia, de Protección Social, de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial y por supuesto de Comercio Industria y Turismo, tema central del documento.

En su momento la acción implicó suprimir cerca de 714 cargos lo que en su momento reflejó un ahorro considerable al estado. Pasar entonces de 16 a 13 ministerios en términos monetarios reflejaba un ahorro a la nación de cerca de 23.834 millones de pesos los cuales se re direccionarían a la inversión social.

Esta medida que para este caso se plasmó en el decreto 210 del 2013 dio paso a una estructura de dos viceministerios: Comercio Exterior y Desarrollo Empresarial. Nótese entonces que en este envión reduccionista ni siquiera se creó el viceministerio de turismo. Estas funciones se asignaron al viceministerio de desarrollo empresarial como una dirección más en compañía de: productividad y competitividad, micro, pequeña y mediana empresa, Regulación y promoción y una última de cultura empresarial.

Por parte del Viceministerio de Comercio Exterior este quedó integrado por las direcciones de Relaciones Comerciales e Integración Económica.

Luego de esta situación es claro ver como para el 2003 el turismo no constituía una prioridad en la agenda nacional, existían claramente otras prioridades, curiosamente muy ligadas a la actividad del turismo como lo era la seguridad democrática y por supuesto la optimización del aparato estatal. (El Tiempo, 2003)

No fue sino hasta el 2006 cuando el también presidente Uribe en ejercicio de sus funciones a través del decreto número 2785 modificó nuevamente la estructura del Ministerio y dio paso a un viceministerio de turismo. Esto producto de nuevas variables y un nuevo contexto. En este documento se estableció que el viceministerio conviviría con los otros dos ya existentes y contaría con dos direcciones: Calidad y desarrollo sostenible y análisis sectorial y promoción.

Estas modificaciones normativas, dejan claro que los entornos tanto domésticos como internacionales son cambiantes y una nueva configuración de variables pueden conllevar a modificar la estructura del estado en función del contexto.

Factores que propician una inminente necesidad de reorganizar las funciones y competencias de la cartera ministerial de Comercio, Industria y Turismo, y propones una estructura ideal. Un nuevo orden desde lo público que gestione y opere el ecosistema del turismo en un país que se premia de ser el país más biodiverso por kilómetro cuadrado del mundo.

Como ya se ha mencionado el problema a abordar surge de una acción en esta dirección, un ejercicio en la década de los noventa donde una iniciativa casi obsesiva por disminuir el tamaño del estado llevó a una serie de fusiones en los ministerios, que comenzó a generar una serie de limitaciones. Las mismas que han ido volviéndose más evidentes y que ahora en un contexto de posconflicto combinado con nuevas variables en los patrones de consumo del mundo se hace inminente que sea replanteada la estructura para operar de manera adecuada y traducir en bienestar y crecimiento económico.



## **Capítulo V.**

### **Metodología de la Investigación**

#### **5.1. Tipo de estudio**

Se esta frente a un estudio de carácter exploratorio por cuanto no existen antecedentes de esta materia y justamente lo que se busca con el estudio es conocer en que medida los empresarios comparten la iniciativa de contar con un ministerio propio. Se busca trazar una iniciativa sustentada y debidamente soportada que permita a futuro generar cambios estructurales que den paso a una nueva cartera que se estructura de manera conforme y adecuada a una nueva realidad tanto en el espectro local como el internacional (Bernal, C. A. 2016)

#### **5.2. Método**

En cuanto al método se estableció una técnica de muestreo que a partir de un margen de error bajo alto en principio, de 5% y un tamaño de población finito y bien definido en un espectro de legalidad conocido como las empresas afiliadas al Registro Nacional de Turismo. Este ejercicio permitió establecer que la muestra para cliente externo seria de 378 mientras que la misma para cliente interno seria de 140 cuestionarios.

#### **5.3. Población Objetivo**

Existe un referente muy solido en la industria turística, también conocida como

la industria de la hospitalidad, que esta establecido por la ley 300 de 1996 en su articulo 61 llamado el Registro Nacional de Turismo. En este sistema todos los prestadores de servicios turísticos están obligados a registrarse. A cierre de octubre el numero de registrados es de 23,649. (MINCIT, 1996) Este fue el perfil seleccionado para el cliente externo mientras que para cliente interno se estableció a partir de una población de funcionarios, contratistas y demás colaboradores del Viceministerio de 220 personas. (MINCIT, 2017)

#### **5.4. Técnicas de recolección de la información.**

Se determinó establecer la encuesta como el instrumento de captura de datos a implementar, por la agilidad y facilidad en el procesamiento de los datos y la posibilidad de escalarlo a costos razonables para una muestra que supera los 350 ejercicios. Otra de las ventajas de recurrir a esta técnica, es que no se requieren de personas especializadas para llevarla a cabo, esta abierto a implementar soportes digitales y tecnológicos, y cuando se hace virtual libera de la presión que puede llegar a ejercer quien oficia como entrevistador. (Kerlinger y Lee. 2002.

#### **5.5. Variables**

En cuanto a variables en este caso la investigación se ubica en el espectro cualitativo que busca determinar en que medida consideran los empresarios que es necesario reorganizar y replantear las funciones y competencias del ministerio en análisis. Para estos efectos se identifica como unidad de análisis a la empresa debidamente asociada al Registro Nacional del Turismo, si bien no se entrara en detalle de la categoría y tamaño, son esta variables que también surgen en el proceso, además de su alcance, es decir ya sean operadores, aerolíneas, hoteles, empresas de transporte especial, parques, etc.

## **5.6. Definición conceptual de variables**

Se parte de que la variable principal gira en torno al nivel de opinión de los empresarios de la rama frente a la necesidad de formular una nueva estructura para el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y el consecuente nacimiento del ministerio del Turismo. Tal y como se ha mencionado anteriormente es un nuevo entorno y contexto global y local el que demanda de una modificación burocrática donde las nuevas competencias son reestructuradas y reformuladas hacia el surgimiento del nuevo Ministerio de turismo en Colombia.

## **5.7. Definición operacional de variables**

Es importante partir de la medición del descontento de la población medida en su nivel de inconformidad, sin embargo es importante destacar que sorpresivamente se detectan casos de desconocimiento del alcance mismo en la actualidad, esto si bien contribuye en su respuesta a engrosar el nivel y la intención de modificación. Es importante destacarlo como un factor importante en el ejercicio. Esto se evidencia en casos donde el empresario al no conocer en detalle la estructura y el alcance actual, manifiesta esto con un deseo de cambio.

## **5.8. Tratamiento de la investigación.**

La investigación recogerá la frecuencia de las respuestas, en un formato claro y preciso que facilite el computo y la construcción grafica de los resultados. Cada uno de estos datos computados serán presentados a nivel analítico y con soporte grafico para sustentar los hallazgos de esta fase de la investigación

## **5.9. Instrumentos a utilizar**

Se seleccionó la herramienta de encuestas en línea de Google, a través de la cual se cargaron las dos encuestas y se aplicaron de manera presencial usando un dispositivo móvil como soporte. En una ultima fase se enviaron los enlaces respectivos vía correo electrónico y mensajería instantánea para facilitar el proceso de diligenciamiento de manera remota.

Tal y como se estableció se perfilaron los dos grupos objetivos, cliente interno y externo previa la aplicación en las muestras establecidas.

Se aplicaron dos tipos de encuestas:

**Encuesta Tipo Profesional Industria Turismo** (Ver Anexo 1)

**Encuesta tipo Funcionario** (Ver Anexo 2)

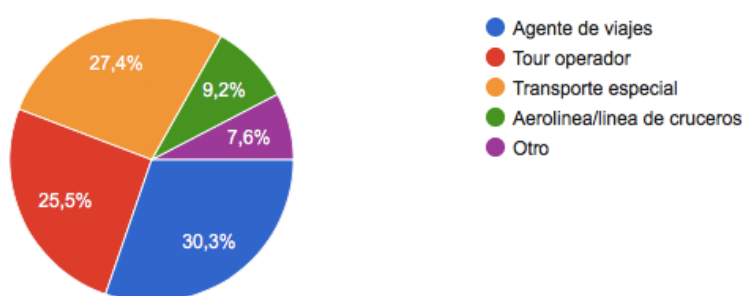
## Capítulo VI

### Resultados de la Investigación

#### 6.1. Presentación y análisis de resultados – Cliente Externo

1. Como empresario del sector turismo formal. ¿Cual es su línea de negocio?

\* *Marca solo un óvalo.*

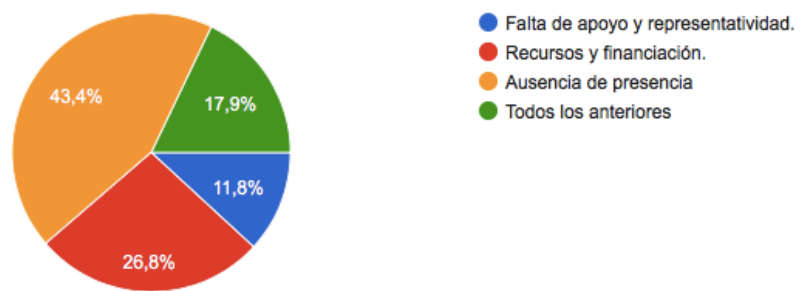


Fuente. Los Autores

Se percibe una distribución bastante equitativa en cuanto agentes de viaje, tour operadores y transportistas especiales. Una menor proporción de representantes de aerolíneas y líneas de crucero producto de la menor participación que se tienen de esta línea de negocio a nivel de población general.

En otros se reúnen las opiniones de representantes de publicaciones especializadas, otros gremios y emprendedores jóvenes del sector.

2. Como agente activo en la industria: ¿Cuál es el principal obstáculo que identifica? \* *Marca solo un óvalo.*



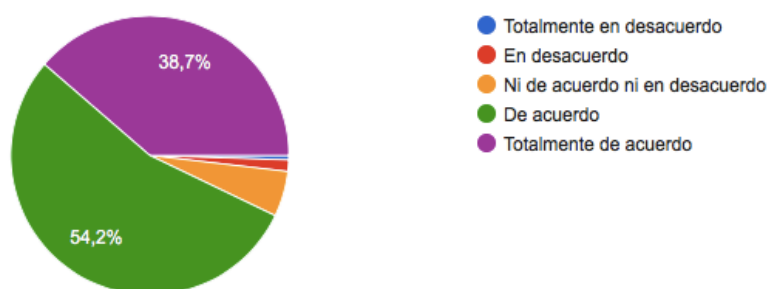
Fuente. Los Autores

En un 43,3% prima la ausencia de presencia y protagonismo como el principal obstáculo que se detecta para el turismo. Esto representado en capacidad de lobby mínimo, en este punto se rescata ANATO como uno de los pocos gremios con alcance, pero persisten verbatims de tipo “Nadie escucha a esta industria”. Otra de las dimensiones de la respuesta habla de que no existen congresistas que en realidad encaren el turismo, solo algunos episodios oportunistas como el del Senador Santandereano Mauricio Aguilar.

Se evidencia una preponderancia y activa militancia gremial con los casos de COTELCO (Hoteleros), ANATO (Agentes de viajes), ATAC (Aerolíneas) y otros, todos muy bien estructurados y activos interlocutores con el Gobierno Nacional. Quizás es por este motivo que los empresarios no se sienten directamente representados.

La industria además reclama por mayores recursos y financiación representados en líneas de crédito y programas de incentivo y fomento como existen para otras industrias. Frente a ello muchos se aventuraron a decir que a diferencia de los sectores de manufacturas y agroindustria, el mercado no les ofrece alternativas para fondear sus planes de expansión y de incursión en nuevos negocios. Adicionalmente en su gran mayoría de las encuestas presenciales argumentaron sentirse amenazados por las herramientas digitales como las OTA (online Travel Agencies) y las plataformas no reguladas como Uber y Airbnb.

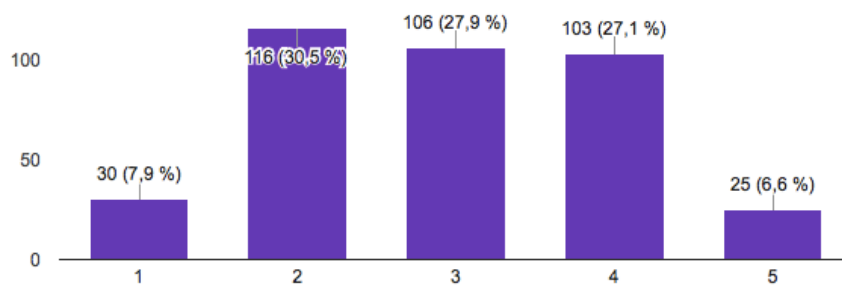
3. Frente a la afirmación "El turismo es la clave para un crecimiento económico con equidad y sostenibilidad" Usted se siente: \* *Marca solo un óvalo.*



Fuente. Los Autores

Casi la totalidad de la industria coinciden en que el turismo es clave para el crecimiento económico con equidad y sostenibilidad, se identificaron algunas posturas que asociaban esta consulta con la afinidad al gobierno de turno y se mostraban apáticos a la consulta. En este punto surgieron varios comentarios sobre la postura del encuestado frente al proceso de paz pero pese a las inconformidades del método, la opinión frente al resultado se mantuvo conforme a lo mencionado anteriormente.

4. De 1 a 5 determine ¿Que tan bien representado y atendido se siente como empresario del turismo por la institucionalidad estatal vigente? Recuerde que 1 es lo peor y 5 lo mejor \* *Marca solo un óvalo.*



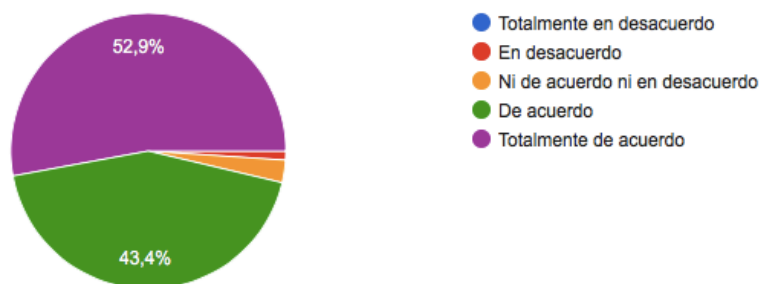
Fuente. Los Autores

Casi la totalidad de la industria coinciden en que el turismo es clave para el crecimiento económico con equidad y sostenibilidad, se identificaron algunas posturas que asociaban esta consulta con la afinidad al gobierno de turno y se mostraban apáticos a la consulta. En este punto adicionalmente surgieron varios comentarios sobre la postura del encuestado frente al proceso de paz pero pese a las inconformidades del método, la opinión frente al resultado se mantuvo conforme a lo mencionado anteriormente.

5. Frente a la pregunta ¿Es el posconflicto importante para el turismo? Usted se siente: \* *Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo





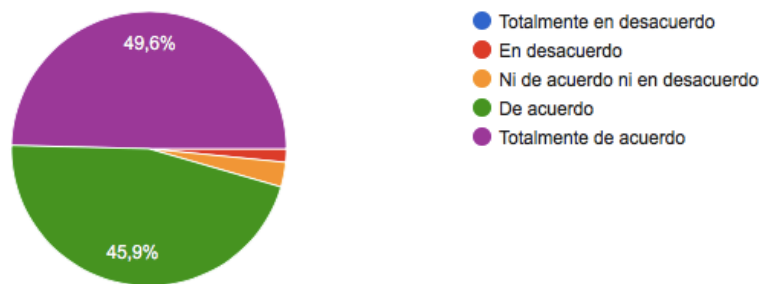
Fuente. Los Autores

En este punto se encuentra casi una totalidad de posición de acuerdo con la afirmación sobre la importancia del posconflicto y se destacan algunos *verbatim*s como “sin seguridad es difícil vender turismo”, “ahora sin miedos, la gente si va querer venir al país” en general se percibe un claro optimismo frente a los efectos del posconflicto en la actividad turística y la correlación entre ambos concepto es innegable a la vista de la industria.

Resulta fundamental que los empresarios perciban este resultado de manera optimista. La seguridad es de los temas que mas preocupan al turista y en la medida en que se ausenta el conflicto, se multiplican las oportunidades en la industria de la hospitalidad. “*El posconflicto además conlleva consigo nuevos territorios, nuevos atractivos turísticos que antes la violencia mantenía en aislamiento*” (Lacouture, María, 2016)

6. Frente a la pregunta ¿Es el turismo en el posconflicto el llamado a llevar las banderas para un camino para el dinamizar crecimiento económico de manera sostenible e inclusiva”? Usted se siente: \* *Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo



Fuente. Los Autores

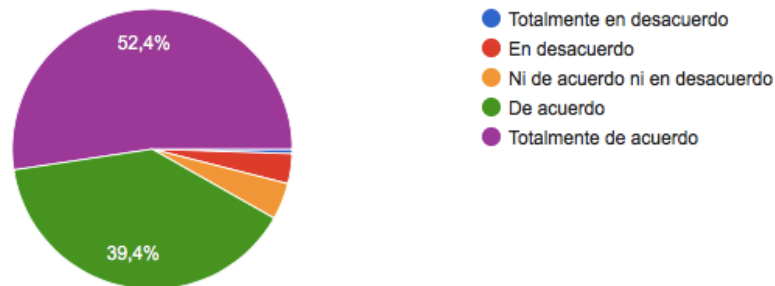
Porcentajes cercanos al 100% de la industria coinciden en que la industria llamada a apoyar en este proceso de reconciliación es el turismo. Son conscientes de que con el turismo hay posibilidad de materializar beneficios en el corto plazo, con turismo es fácil alcanzar “los mangos bajitos” como menciono en su momento uno de los encuestados.

La sostenibilidad que se logra con un status quo de ausencia de conflicto es una variable que sin lugar a dudas se asocia positivamente con el ejercicio del turismo en Colombia.. En general se percibe que turismo es uno de los caminos para la generación del crecimiento económico, y esto por tratarse de una población estrictamente ligada con el negocio, y activos en su ejecución y desempeño no se esperaba menos que una optimista percepción en esta materia. Y es que el mundo así lo ilustra con casos de éxito en otras latitudes.

7. Frente a la afirmación "El posconflicto ya esta generando réditos en mi negocio" Usted se siente: \* *Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo



Fuente. Los Autores

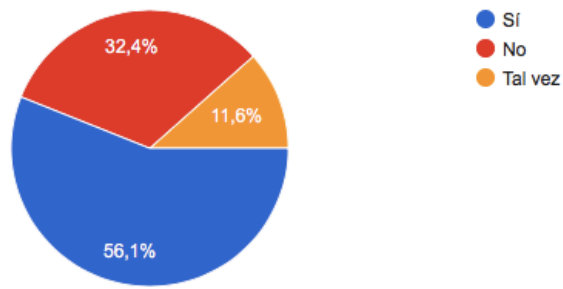
En general la industria en altos porcentajes afirma ya estar viendo los efectos positivos de la paz, si bien el proceso esta en curso son conscientes que el efecto mediático ha afectado positivamente las percepciones de los viajeros quienes están volviendo a considerar a Colombia. A esto se suman las recientes publicaciones y recomendaciones de prestigiosas guías de viajes como Lonely Planet y Frommers.

Existe un mínimo porcentaje de la muestra que no esta de acuerdo, aunque son conscientes de que el proceso es justamente por fases y aun sus territorios no han superado la barrera de percepción de territorios seguros, pero abrazan con entusiasmo y optimismo el momento en que les lleguen las oportunidades.

#### 8. Conoce usted como atiende el Gobierno Nacional a la industria del turismo

\* *Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- Tal vez



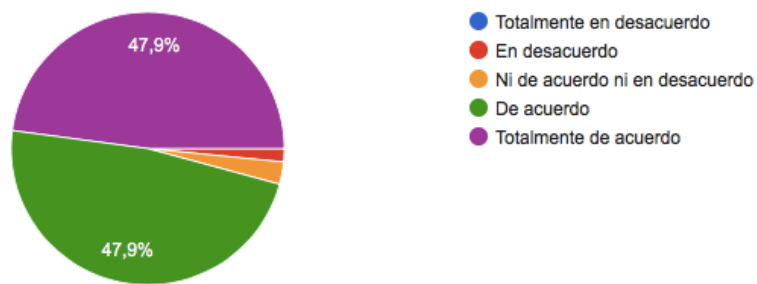
Fuente. Los Autores

En este punto se percibe que un porcentaje elevado, casi un 33% desconoce la estructura de gobierno que atiende esta industria sin embargo se reconoce que hay gestión no es claro como existen múltiples entidades como FONTUR, PROCOLOMBIA y el mismo Viceministerio de Turismo y como estas se articulan con los institutos de fomento regional y las secretarías de turismo.

Se destaca además que hay sub grupos como el de Aerolíneas/líneas de cruceros que tienen un conocimiento mas elevado que otros actores en la industria como el caso de los transportadores especiales.

9. Frente a la siguiente afirmación "La actual estructura del Viceministerio de turismo es inadecuada para responder al desafío del turismo de nuestros días" Usted se siente: \* *Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo



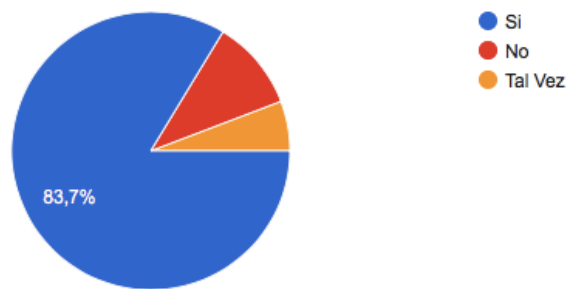
Fuente. Los Autores

Acá se percibe que entre total acuerdo y acuerdo se concentra la opinión de la industria, destacando no obstante que ello no implica propiamente un descontento por la gestión actual pero si materializa una esperanza de mejor gestión en un nuevo contexto de paz para el país.

Vale la pena señalar también que el desconocimiento de la estructura es evidente lo que se traduce en posiciones a favor de la afirmación. Al no conocer lo que se tiene, se interpreta automáticamente como inadecuada e incluso en la percepción de varios encuestados inexistente.

10.¿Le gustaría contar con una cartera ministerial exclusiva y dedicada a la industria del turismo? \* *Marca solo un óvalo.*

- Si
- No
- Tal Vez



Fuente. Los Autores

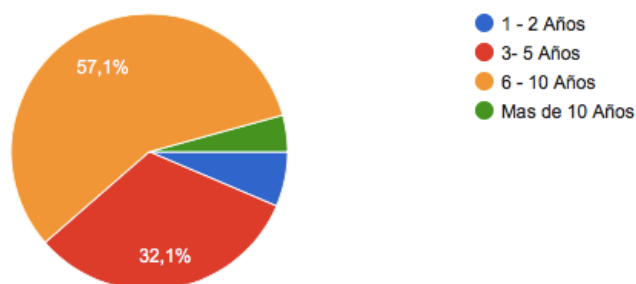
De igual manera en este punto casi un 84% de la industria avala la idea de un arreglo institucional que reorganice las cargas burocráticas y le de paso a una nueva cartera ministerial que responda por la industria sin chimeneas: el turismo. En esto se percibe que cada uno de los subgrupos y los diversos niveles jerárquicos dentro de la organización se presentan con una posición común y acorde.

Dentro de las posiciones en contra se destaca en su gran mayoría alusiones a la corrupción y descontento por el presidente actual y como esta propuesta la asocian a mayor carga burocrática sin eficiencia y de alto contenido clientelista. Vale la pena mencionar que el contexto mediático al momento de realizar el presente ejercicio estaba en pleno furor el escandalo Odebrecht lo que sin lugar a dudas incidió en gran parte de las posturas en contra.

Importante destacar que la posición a favor es casi histórica de todos los gremios y empresarios de la industria, un deseo que comparten quienes hacen parte de la dinámica industria del turismo.

## 6.2. Presentación y análisis de resultados – Cliente Interno

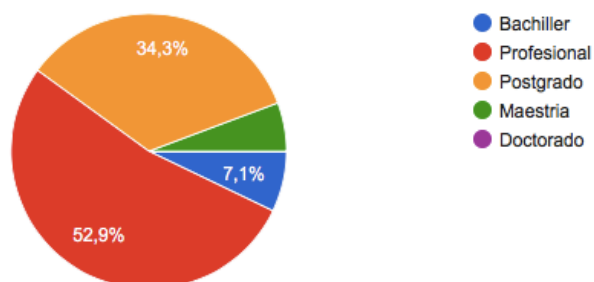
1. ¿Hace cuanto esta vinculado al Viceministerio de Turismo? \* *Marca solo un óvalo.*



Fuente. Los Autores

En este punto se percibe que la mayoría de colaboradores independientemente de su esquema de vinculación se sitúan entre los 6 y los 10 años, esto se entiende por la misma naturaleza de la cartera y los tiempos de rotación del personal. Muchos coinciden en que el rol en el Viceministerio es corto y es de verdaderos puristas de la industria, casi su gran mayoría son formados en hotelería y turismo y tienden a continuar sus carreras en el sector privado en hotelería.

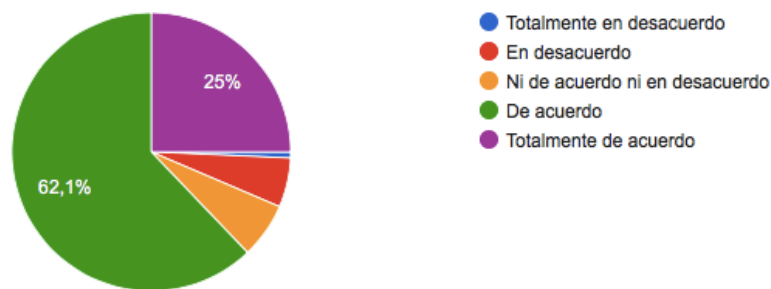
2. Seleccione su nivel de escolaridad \* *Marca solo un óvalo.*



Fuente. Los Autores

En un 52,9% la formación académica es de profesionales en disciplinas afines al turismo, un numero considerable con formación complementaria en cursos ofrecidos por gobierno amigos. Se destaca además un numero importante de colaboradores con maestría a diferencia de otras carteras del gobierno nacional.

3. Frente a la siguiente afirmación "La actual estructura del Viceministerio de turismo es inadecuada para responder al desafío del turismo de nuestros días" Usted se siente: \* *Marca solo un óvalo.*

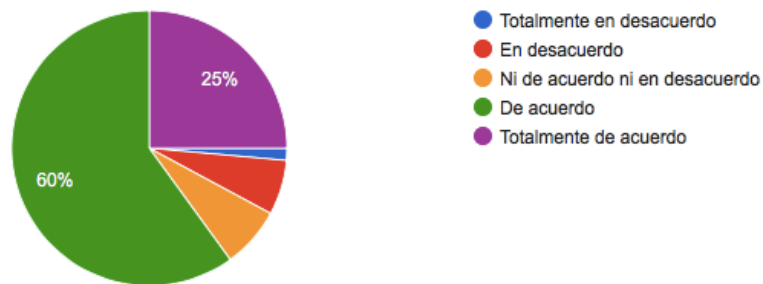


Fuente. Los Autores

Casi un 87% menciona que le resulta inadecuada la actual estructura, el porcentaje restante se percibe que interpreto la consulta como una amenaza a su trabajo actual y por ello el numero de encuestados en contra esta presente aun cuando a viva voz se percibe el descontento.

4. Frente a la afirmación "Los recursos humanos y presupuestales con los que cuenta el viceministerio son suficientes" Usted se siente: \* *Marca solo un óvalo.*



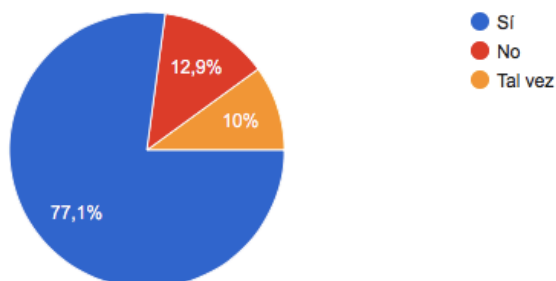


Fuente. Los Autores

Como funcionarios públicos, la posición siempre es que no es suficiente el recurso , sin embargo en el ejercicio se encontraron casos interesantes donde se citaban modelos de otros países, donde es evidente que tanto equipo como presupuesto destinado al turismo si es insuficiente y así lo perciben los colaboradores.

Vale la pena mencionar que existe un optimismo considerable frente al manejo que se esta dando en la actualidad a la cartera y son conscientes que la paz y el posconflicto solo pueden traer grandes cosas para el Viceministerio.

5. ¿Le gustaría contar con una cartera ministerial exclusiva y dedicada a la industria del turismo? \* *Marca solo un óvalo.*



Fuente. Los Autores

Sin lugar a dudas tan solo un 12,9% esta en desacuerdo con la nueva cartera y ello porque asocian estas reestructuraciones con perdida de empleo y desestabilidad laboral, naturalmente esta posición esta en los funcionarios mas antiguos que ya han hecho parte de estos ejercicios de fusiones en el pasado

## **Conclusiones**

Se ha llegado entonces al momento de establecer como a lo largo de la reflexión se identifica una inminente necesidad de una reorganización de funciones y competencias de la cartera ministerial de Comercio, Industria y Turismo, puntualmente en lo concerniente al Viceministerio de Turismo, esto sustentado en una evidente concentración de acción y funciones que demandan ya una reorganización del aparato burocrático.

A esto se suma el hecho de esta frente a un caso de consolidación ministerial que en alcance y objetivo dista mucho de los criterios que se tuvieron que tener en cuenta en el momento de la consolidación. Un nuevo entorno de paz y donde el mundo cada vez busca nuevas y mejoras experiencias en cuanto a turismo pone en evidencia la necesidad de robustecer un órgano rector y ejecutor de las políticas publicas de promoción y fortalecimiento del país como un destino turístico de clase mundial.

Los gremios, las asociaciones y todo el ecosistema turístico del país coincide y demanda a la vez un espacio político propio, una nueva cartera que asuma las riendas del turismo, que gestione presupuesto ante el tesoro nacional y que permite consolidar el turismo, esa industria sin chimenea como el primer renglón de la economía nacional y el motor de recuperación en un entorno de paz y posconflicto.

Internamente a nivel de equipo de trabajo y derivado del ejercicio propio de las actividades hay consenso frente a esta postura, lo que nos sitúa en una interesante coyuntura donde un estado mas eficiente y que responda a un nuevo entorno debe ser presentado.

## **Capítulo VII**

### **Desarrollo de la propuesta**

Habiendo culminado toda la fase preparatoria se hace necesario presentar en detalle el foco central del presente proyecto aplicado en función del Viceministerio de Turismo, hoy implícito en la cartera de Comercio, Industria y Turismo, para ello se debe ser enfático una vez mas en que la motivación de la propuesta no se sustenta en una evaluación del todo adversa de la actual gestión, y simplemente lo que se busca es ampliar el alcance y sumar relevancia en dirección a un momento particular en el país que configura un momento de oportunidad a ojos de todos.

A manera de continuar la reflexión se hará un recorrido sobre cada uno de los objetivos específicos trazados para develar hallazgos y reflexiones que desde ya comienza a poner sobre la mesa una posición clara en materia de conclusiones y recomendaciones

#### **7.1. Levantamiento detallado turismo y sus problemas**

En general la industria percibe como grandes desafíos en materia de representatividad y en línea con acceso a fondeo y recursos. Esto como las principales preocupaciones que hoy se considera no son atendidas de manera eficiente desde el viceministerio y en donde se resalta la necesidad de elevar el actual rol de viceministerio a ministerio para generar una respuesta contundente y apropiada a lo que la industria del turismo demanda y merece en relación a lo que puede aportar al crecimiento y desarrollo económico de Colombia.

Para la organización Mundial del Turismo el turismo como renglón económico puede percibirse como la segunda industria más grande del mundo generando casi un 10% del PIB mundial. Esto sustenta la importancia y la correlación entre las dos

variables por cuanto el turismo en la mayoría de países es considerado uno de los mayores empleadores y exportadores de servicios (Brida, Pereyra, Such, Zapata, 2008)

Adicionalmente se percibe que el llamado sector HORECA, extiende el concepto de turismo en cuanto al espectro económico, pasando de hoteles a incluir restaurantes y casinos, si a esto se suman operadores, aerolíneas, transportadoras especiales y demás sub sectores del turismo, se puede dimensionar el alcance en cuanto a generación de empleo, tributación, inversión en finca raíz y demás servicios conexos y asociados que dinamizan la economía, aun sin ni siquiera tener en cuanto el dinero que circula con la llegada de los visitantes al destino.

En el mismo país podemos ya identificar estrellas ascendentes en materia de turismo y como ello ha traído consigo mayores niveles de crecimiento económico, aunque desigual e inequitativo como el caso de Cartagena de Indias, cuyo enfoque turístico sujeto a una pluralidad de mejoras, sirve como modelo para ilustrar el efecto a favor de la economía local con el turismo.

A nivel global encontramos como casos como el de la popular Venecia en Italia cuya estructura de turismo termino por desplazar otras industrias y estar hoy al punto de generar rendimientos marginales decrecientes y al igual que Barcelona hoy clama por una industria sin chimenea mas moderada y sostenible, con lo que se llega a una noción clara de que turismo genera crecimiento, pero este como en la Heroica puede ser desigual o insostenible con en Venecia y Barcelona.

La formula aun no existe y esta deberá adaptarse a cada contexto, y por ende una cartera de administración capaz y dotada de autonomía y herramientas es fundamental para hacer frente a esta oportunidad que representa la actividad turística.

Se hace necesario igualmente mencionar que la estructura gremial en la actualidad genera este tipo de descontentos y dificilmente se percibe una plena articulación de la industria a través de sus representantes poniendo en la escena de discusión un sinnúmero de posiciones diversas que hacen que administrar y formular políticas publicas sea difícil, esto por dar merito a la actual estructura de funcionamiento sobre la cual una vez mas se reitera la importancia de reconocer y resaltar las actuaciones.

Esta estructura esta representada por el gremio mas representativo que agrupa a los agentes de viaje como lo es ANATO, cuna de burócratas que históricamente han liderado posteriormente los designios del Viceministerio de Turismo. Seguido por COTELCO que encarna los intereses colectivos de los hoteleros, también esta ATAC el gremio de las aerolíneas, el de FEDEC con los prestadores de servicios de turismo de naturaleza y ACOLTES con el caso de los transportadores especiales.

Cuanta falta se evidencia de una especie de consejo gremial especializado que lograra representar una postura común de la industria y con ello alzar la voz en materia de asociatividad y representatividad, un gran problema que las encuestas sitúan en los principales escalafones al momento de mencionar los inconvenientes mas dicientes de la industria.

Coyunturalmente existen debates en torno al turismo y el posconflicto que se tendrá la posibilidad de abordar mas adelante y turismo y medio ambiente como dupla sostenible, este ultimo de mucha atención mediática en los últimos días por las discusiones con Parques Nacionales Naturales frente al proyecto de ley que reglamenta intervenciones en infraestructura sostenibles en parques para garantizar lo que la Ministra Lacouture ha presentado como “*Un turismo de larga vida*”.

Es justamente esta nueva disyuntiva y aparición con fuerza como nuevo renglón económico que se hace necesario robustecer el aparato burocrático y representativo desde el gobierno nacional para hacer frente a la formulación, seguimiento y ejecución de políticas publicas mas fuertes y contundentes, lo que se logra solo si el turismo es plenamente inmerso en la agenda nacional y para ello se debe lograr llevar estos temas con voz aguda al Consejo de Ministros.

## **7.2. Estado del arte y Camino a la competitividad para el Viceministerio de Turismo**

Hoy en el plano abierto del Ministerio de Comercio, industria y Turismo se percibe en materia de cargos y competencia el menos desarrollado de los tres

viceministerios, el relacionado con turismo. Con una planta mermada, un equipo técnico considerablemente reducido y con tan solo dos direcciones, un número bastante inferior si se compara con los demás viceministerios cuyos cupos en este nivel administrativo ascienden de los 5.

El mundo desarrollado se ha ido percatando de la importancia del turismo para sus economías y han volcado sus estructuras gubernamentales a favor del pleno y correcto aprovechamiento de los réditos de esta industria. Casos a destacar cercanos como el de Argentina, Ecuador, Uruguay y República Dominicana, donde existen carteras orientadas de manera exclusiva al tema de turismo, contrario a países vecinos que al igual que Colombia tienen carteras compartidas como en el resto de la Alianza del Pacífico.

El Viceministerio ha ido alineándose activamente en la presente administración con una estrategia marco titulada “Corredores Turísticos” que ha centralizado y priorizado la intervención y el actuar del Viceministerio conforme a la óptica de producto turístico y en línea con las demás acciones del gobierno nacional en materia de posconflicto, infraestructura y superación de pobreza para lograr un enfoque coordinado mancomunado desde la totalidad del gobierno central.

Este puede concebirse como un primer paso en este camino por consolidar la importancia del aparato estatal en respuesta al turismo, y la reivindicación de la importancia de esta industria en momentos de posconflicto, un contexto que como ya se ha mencionado aviva la importancia de contar con políticas públicas claras y estructuras y dinámicas establecidas para su correcta administración y ejecución.

Hoy la sub-cartera es débil en estructura y si bien en liderazgo cobra fuerza, estructuralmente la capacidad de respuesta es reducida. Esto puntualmente por dos factores: Por una parte una relación desproporcionada de funcionarios frente a las tareas del viceministerio y en segunda instancia una ausencia de motivación clara frente a accionar y el impacto de los responsables del turismo.

Otro tema a destacar hoy en día es la desconexión que se percibe entre las entidades adscritas relacionadas con el tema: PROCOLOMBIA y FONTUR, si se tuviera un verdadero trabajo mancomunado en cuanto a promoción en las distintas

audiencias se lograría magnificar el impacto, sin lugar a dudas un control de mayor jerarquía podría alinear estas cargas y propulsar el accionar del turismo en el país.

De igual manera se identifica que en el actual viceministerio no se logra proyectar la articulación adecuada con otras carteras intrínsecamente relacionadas en su actuar con la actividad turística, como lo son el ministerio de la Defensa, de transporte y de medio ambiente, de este ultimo de amplio resonar mediático frente al debate del uso turístico en áreas de parques nacionales naturales.

En general no se percibe desatención por la actual administración, es solo que en materia de industria y comercio exterior ya se tienen demasiado focos de acción lo que hace que los temas de turismo no sean atendidos quizás con la devoción que se demanda, si a esto le sumamos lo que la OMT subraya frente al bajo reconocimiento político y económico a los viajes y el turismo que se perciba en la agenda mundial y la necesidad de dimensionar esta disciplina dentro de los retos mundiales de hoy (OMT, 2017) se encuentra con que la transición por contexto global y domestico esta en su mejor y mas propicio momento.

### **7.3. Posconflicto, Paz y Turismo**

La seguridad, entendida esta como la ausencia de conflicto y la paz relativa es un requisito innegable para el ejercicio del turismo en cualquier locación del mundo. Nadie entra a considerar el listado de atractivos, oferta hotelera, conectividad o cualquier otra variable propia de la industria si no hay garantía de que la visita, la experiencia puede ser conducida sin poner en riesgo la integridad física del viajero.

En esto coinciden todos los miembros de la industria, por ello es que el momento que atraviesa Colombia surge como un verdadero hito en la historia turística y por lo que se erige como el mejor de los momentos para generar una respuesta contundente y en dimensión acorde con el gran reto y el desafío que enfrenta el país en materia turística.

La paz trae consigo oportunidades, la paz revela un inventario de activos con potencial turístico inimaginable, y si a esto se suman las miles de experiencias se esta frente a un verdadero tesoro a explotar a favor de la economía del país, hoy que las divisas por hidrocarburos no mueven las arcas como en otrora.

#### **7.4. Respuesta Organizacional – Esquema**

De esta manera lo que se busca al dar paso a la nueva estructura ministerial es elevar las actuales direcciones de calidad y desarrollo sostenible y análisis sectorial y promoción. A tres nuevos viceministerios que se integren a nuevas direcciones estas ahora a nivel geográfico. Los tres viceministerios que se plantean son: Viceministerio de promoción, Viceministerio de calidad y Viceministerio de infraestructura.

Antes de entrar a analizar en detalle el alcance y los roles específicos de la estructura se hace necesario discutir sobre los principios de eficiencia y optimización que priman durante todo el desarrollo de la propuesta. Generar nociones de misionalidad y entes transversales que en función geográfica generen primas de cubrimiento nacional, una de las falencias mayores de un esquema centralizado como lo ha sido la política hasta el momento.

De igual manera se parte de un sistema que desde una flexibilidad organizacional adopta las ya mencionadas entidades adscritas con competencia en la materia como los son FONTUR y PROCOLOMBIA y los enmarca en la nueva estructura a favor del objeto final de esta naciente cartera como lo es: Formular y ejecutar de manera eficiente las políticas públicas relacionadas en la búsqueda de la consolidación del país como un destino turístico de excelencia y renombre, lo que en administraciones anteriores se denominaba “Un destino turístico de clase mundial”



### *Viceministerio de promoción*

Este Viceministerio es el responsable por el actuar en materia de posicionamiento, divulgación y como su nombre lo indica: de promoción del país como destino turístico. Posicionamiento en mercadeo y nuevas herramientas, desarrollo de tics, generación de herramientas y coordinación de proyectos son solo algunos de los frentes de trabajo de este Viceministerio, que también integra las acciones de PROCOLOMBIA en la promoción internacional y de FONTUR en el desarrollo de las campañas publicitarias de Colombia como destino turístico para los colombianos

Su reto es enorme en tiempos de paz y tiene como foco central revertir la imagen asociada a inseguridad del pasado y presentar las bondades del país como destino, para ello debe alinearse con las nuevas tendencias en materia de medios de comunicación y proyectos de última generación aterrizados a lo que espera y busca cada segmento poblacional específico.

### *Viceministerio de calidad*

Este Viceministerio es el que internamente en el grupo de trabajo se relaciona como el de la industria, quizás el que trabaja más cercano a los empresarios y que opera como su similar de desarrollo empresarial en la estructura actual del MINCIT. Su alcance está en el mejoramiento y mantenimiento de un status competitivo de las compañías y prestadores de servicios. Coordina y centraliza los programas de mejoramiento, certificaciones, Registro Nacional Turístico, brigadas de legalidad, entre otros.

Es una pieza clave en la apuesta por consolidar una oferta turística responsable y adecuada en materia de calidad. Su gestión se traduce activamente en servicios de talla mundial para los visitantes y procesos más eficientes que generan más y mayores rendimientos para el prestador de servicios.

### *Viceministerio de infraestructura.*

Infraestructura por su parte es el encargado de las intervenciones en materia física que se gestionan y ejecutan para el mejoramiento de la oferta turística en el país. Coordina activamente los proyectos que se ejecutan a través de FONTUR y es el encargado de la apertura, ejecución y seguimiento de los procesos contractuales que generen mas y mejores infraestructuras para el correcto ejercicio del turismo en el país. Temas como intervenciones en infraestructura suave como senderos y corredores al interior de los parques nacionales naturales hasta infraestructura dura como un centro de convenciones son coordinados desde este Viceministerio.

Cada uno con sus respectivos equipos de trabajo y estructuraras de apoyo transversales materializadas en direcciones compartidas creadas en función de los territorios, esto ultimo siendo una propuesta innovadora en materia de costos pero a la vez que se torne bajo una visión mas misional y que permita que el nuevo ministerio tenga realmente a las regiones presentes.

Estas direcciones transversales en materia regional permiten tener funcionarios competentes y estructurales que respondan y operen en los tres frentes del trabajo del nuevo Ministerio con un pleno y amplio conocimiento de cada zona del país y sus particularidades. Se trata de 6 direcciones que responden a los tres viceministerios por igual: Amazonia, Andina, Caribe, Insular, Orinoquía y Pacífico.

Cada equipo regional contara con un equipo de apoyo regional en sitio que por primera vez en la historia permitirá que sin necesidad de incurrir en inversiones desproporcionadas en materia de finca raíz y mantenimiento, las regiones se sientan verdaderamente cercanas y representadas en la operación de su ministerio de turismo. En materia operativa existirán comités de articulación que garantizaran de manera periódica un ejercicio alineado y acorde con las actuaciones de cada uno de los viceministerios.

Esta estructura misional además permite generar una masa burocrática reducida y eficiente y pone a diferencia de su antecesor viceministerio un énfasis marcado en la optimización del recurso humano en función de los objetos misionales del nuevo ministerio. Adicionalmente hace un llamado a la denominada profesionalización del funcionario público en materia turística y responde a una situación que se identificó plenamente en el trabajo investigativo de campo con el cliente interno que establecía: “La gente considera que los técnicos en el turismo, no son profesionales sino que viven paseando a expensas de los viáticos del gobierno”.

Otro de los temas a considerar en la propuesta es la continuidad y mejoramiento de las condiciones del equipo humano actual frente a la nueva estructura. Pues, si bien se trata de un ejercicio de reingeniería se tuvo en cuenta que el equipo de trabajo deberá complementarse y bajo ninguna circunstancia sustituir, por supuesto cuando los casos en materia de rendimiento lo requieran se reemplazara o reubicara al funcionario conforme a sus expectativas y capacidad de respuesta.

El tema final y quizás el más álgido y determinante en estos casos es el de la financiación del proceso en sí y los costos asociados a la operación y el mantenimiento de este nuevo Ministerio. En primera instancia el proceso como tal se espera realizar sin necesidad de incurrir en inversión alguna de proveedores de servicios de consultoría externa, lo que usualmente encarece los procesos, en este caso la propuesta es recurrir a los profesionales internos y bajo el soporte de la academia para hacer un proceso a cero costo.

Frente al financiamiento y la operación, el nuevo ministerio recibirá a modo de transferencia los recursos destinados a los rubros de financiamiento e inversión que existían como viceministerio pero además se aprobarán nuevas y reforzadas fuentes de financiación como el recaudo de impuestos parafiscales en cuanto a los existentes y nuevos como sobretasas a operación en terminales aéreas, fluviales y terrestres y porciones de recaudo de nuevos y ampliados tributos, como 2 puntos de IVA sobre el servicio de telefonía celular.

Otro de los frentes de recursos para la operación del Ministerio naciente es la venta de activos con vocación turística de propiedad del antiguo Fondo de Turismo quien en su haber cuenta con hoteles, centros recreacionales y lotes sujetos a la

explotación turística que podrían mejorar los flujos de caja del nuevo ministerio además que se dinamizaría la oferta turística de manos de privados.

Ya para dar cierre a este apartado se abordara la manera de dar creación en materia procedimental y conforme a la ley nacional de la nueva cartera, con ello se cierra esta reflexión donde se presenta en detalle, la nueva estructura, la financiación propuesta y ahora es momento de reflexionar sobre el como lograr esta transición.

No se debe dejar de lado el hecho de que la constitución política de Colombia a través de la ley 1444 de 2011 le confiere las facultades al Presidente de la Republica para hacer modificaciones a la estructura interna, funciones y alcance al interior de un ministerio existente, sin embargo la creación de uno nuevo debe someterse al transito de proyecto de ley por ambas cámaras en el país. No obstante, la recomendación es sacar provecho de la dinámica del “Fast Track” aprobada en el contexto de posconflicto y presentar en “paquete” legislativo la iniciativa.

Paralelamente se deberá por decreto escindir las funciones del saliente viceministerio y modificar la estructura, alcance y objetivos del ahora Ministerio de Industria y Comercio, de tal manera que se reorganice y establezca la estructura no solo del entrante ministerio sino del MINCIT, que en adelante será MINCI para dar paso al MINTUR.

El gobierno entonces será el llamado a presentar el proyecto de ley y para ello se propone una activa participación de la sociedad civil y empresarios para generar un ambiente favorable al proceso, con ello se proponen acciones en medios de comunicación, participación activa en los debates de los miembros de la industria y vocerías múltiples a favor en cabeza de las cabezas de los gremios asociados.

En detalle el proceso deberá ser claro en los objetivos, funciones y dirección del nuevo Ministerio en primera instancia, para ello y con el objetivo de sentar las bases de lo que plasmara la ley y los decretos de implementación a cargo del Departamento Administrativo de la Función Publica se procede a presentar dicha información.

## *Objetivos*

El nuevo Ministerio del Turismo – MINTUR tendrá como objetivo la formulación, ejecución y adopción de políticas, planes generales, programas, planes maestro y proyectos relacionado con el ejercicio del turismo en el país, para ello el ministerio generara un ecosistema administrativo donde se fortalezcan las acciones de control y fomento que hagan de esta actividad económica un sector de clase mundial y se contribuya a un ejercicio responsable que genere réditos a la economía nacional.

El Ministerio fomentara políticas para la formalización, promoción y generación de infraestructura de vocación turística en el país obrando conforme a un marco normativo establecido.

## *Funciones*

El nuevo ministerio englobara las funciones que traía el antiguo Viceministerio de Turismo y las fortalecerá y ampliara en alcance ahora con la nueva dimensión:

- Acordar, ejecutar y evaluar la política turística del país.
- Formular planes y programas derivados de la implementación y ejecución de la política nacional de turismo.
- Articular con las entidades competentes de los sectores público y privado en procura del aprovechamiento pleno de la actividad turística.
- Mejorar la competitividad y sostenibilidad de los productos y destinos turísticos
- Promover el país como destino turístico de clase mundial
- Regular sobre las quejas frente a los servicios de los prestadores de servicios turísticos.
- Regular sobre las normas y definir infracciones y normas sobre el tema.
- Ejercer la coordinación necesaria para llevar el Registro Nacional de Turismo
- Centralizar el Sistema de Información Turística.

- Gestionar el sistema de certificación de la prestación de servicios hoteleros.
- Articular las acciones de la Policía de Turismo como ente policía de control, prevención y sanción de delitos asociados al turismo.
- Liderar y orientar a las entidades administrativas el control de legalidad.
- Participar activamente en los comités profesionales de guías de turismo
- Participar y conceptuar en las diversas juntas directivas de Comisión del océano, CoorMagdalena, PROCOLOMBIA, Parques Nacionales Naturales, Aerocivil y Fontur. (MINCIT, 2016)
- Las demás que señale la ley.

### *Integración del Sector del Turismo*

El Nuevo ministerio contempla integrar como entidades adscritas a la nueva cartera al Fondo de Promoción Turística – FONTUR y PROCOLOMBIA, de esta última en lo referente a la promoción internacional del destino. Esta integración implica que la cabeza de la junta en el caso de FONTUR este en cabeza del ministro, mientras que para el caso de PROCOLOMBIA por ser este ente también competente en temas de comercio e inversión será tener asiento en la junta.

En cuanto a la estructura y las funciones asociadas a cada dependencia, se encuentra que este ministerio se deberá formar conforme para el correcto cumplimiento de sus objetivos y planes sectoriales de la siguiente manera:

1. Despacho del ministro
  - a. Secretaría privada
  - b. Oficina Asesora Jurídica
  - c. Oficina Asesora de planeación sectorial
  - d. Oficina de control interno
  - e. Oficina de estudios económicos y estadísticos
  - f. Oficina de Cooperación y relaciones internacionales
2. Despacho del viceministro de promoción
  - a. Dirección de promoción nacional

- b. Direccion de promocion internacional
  - c. Direccion de analisis sectorial
  - d. Direccion de apoyo a regiones
- 3. Despacho del Viceministro de Calidad
  - a. Direccion de calidad
  - b. Direccion de desarrollo sostenible
  - c. Direccion de apoyo a regiones
- 4. Despacho del Viceministro de Infraestructura
  - a. Direccion de apoyo a regiones
  - b. Direccion de planeacion
- 5. Secretaria General
  - a. Oficina de Control Interno
  - b. Direccion administrativa y financiera
  - c. Direccion de Talento Humano

Ya habiendo expuesto la estructura propuesta y manera de cerrar el presente apartado se procede a presentar las funciones asociadas a cada dependencia.

#### *Funciones de Despacho del ministro*

Incluye aquellas que establece la Constitución Política de Colombia y el artículo 61 de la Ley 489 de 1998 , además de las siguientes:

- Adoptar la política en materia de turismo y todas y cada una de sus variantes.
- Coordinar la ejecución de la política. Sectorial por parte de las entidades adscritas y vinculadas al sector turístico.
- Aprobar los planes, programas y proyectos de desarrollo del turístico del país, en concordancia con los planes nacionales de desarrollo y con la política del gobierno nacional.
- Expedir los reglamentos del sector para regular el ejercicio de la actividad turística y conexas
- Definir precios y tarifas referenciales para la prestación de servicios turísticos.

- Dirigir el proceso de expedición de la regulación y marcos normativos de la industria turística
- Expedir los reglamentos técnicos sobre las actividades asociadas a la industria.
- Participar en los comités de administración que asignan los recursos de los Fondos a cargo del Ministerio.
- Distribuir los cargos de la planta global de personal de Ministerio de acuerdo con la estructura, las necesidades de organización y sus planes y programas.
- Las demás funciones que se le asignen.

#### *Funciones de la Secretaria Privada*

- Coordinar y supervisar la ejecución de las labores del Despacho del Ministro
- Gestionar las acciones de correspondencia del despacho.
- Coordinar el equipo de asesores y demás colaboradores del Despacho del Ministro.
- Seleccionar los asuntos que se deban llevar al conocimiento directo del Ministro.
- Actuar como secretario de las reuniones, juntas y comités que se efectúen
- Coordinar las juntas, comités y demás actividades
- Garantizar el funcionamiento del sistema de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y demandas del despacho.
- Diseñar estrategias que permitan una interacción efectiva entre las diferentes dependencias del Ministerio con el despacho del Ministro
- Dirigir, coordinar y controlar las relaciones intra-institucionales e interinstitucionales para fortalecer la gestión del ejecutivo y la gobernabilidad.
- Desarrollar las demás funciones que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de los procesos de la dependencia o que le sean asignadas por la ley o autoridad competente. (Alcaldía de Bello, 2017)



### *Funciones de la Oficina Asesora Jurídica*

- Asesorar al Ministro en asuntos de carácter jurídico y emitir concepto sobre los asuntos jurídicos relacionados con las funciones del Ministerio de Turismo
- Elaborar y conceptuar sobre los proyectos de actos administrativos que se suscriban en el Ministerio.
- Asesorar al Ministro en todo lo relacionado con el seguimiento de proyectos de ley y de actos legislativos relacionados con funciones del Ministerio y que hacen curso en el Congreso.
- Apoyar en seguimiento y ejecución de la agenda legislativa del Ministerio.
- de la Dirección General.
- Proveer a las autoridades, en los juicios que sea parte el Ministerio de Turismo las informaciones y la documentación que sea requerida.
- Representar al Ministerio en los procesos judiciales, extrajudiciales y administrativos en que sea parte.
- Compilar las normas legales relacionadas con el ejercicio del Ministerio de Turismo.
- Establecer criterios de interpretación legal de última instancia y fijar la posición jurídica definitiva del Ministerio de Turismo.
- Presentar al Ministro iniciativas de proyectos de inversión, que considere convenientes para el cumplimiento de los objetivos misionales de la cartera.
- Llevar a cabo las actuaciones encaminadas a lograr el cobro efectivo de las sumas que le adeuden al Ministerio por todo concepto, desarrollando las labores de cobro persuasivo, y adelantando los procesos ejecutivos por jurisdicción coactiva.
- Las demás que le sean asignadas. (DNP, 2017)

### *Funciones de la Oficina Asesora de planeación sectorial*

- Asesorar al Ministro de Turismo en la generación de esquemas de planeación

que apoyen la estructuración y definición de políticas sectoriales en los temas relacionados con: Planeación Estratégica, Planeación Presupuestal y en lo concenciente a Cooperación Internacional (MINCIT, 2017)

### *Funciones de la Oficina de control interno*

- Asesorar y apoyar al Ministro en el diseño, implementación y evaluación del Sistema de Control Interno del Ministerio, así como verificar su operatividad.
- Desarrollar instrumentos y adelantar estrategias orientadas a fomentar una cultura de autocontrol que contribuya al mejoramiento continuo en la prestación de los servicios de competencia del Ministerio.
- Aplicar el control de gestión e interpretar sus resultados con el objetivo de presentar recomendaciones al Ministro, haciendo énfasis en los indicadores de gestión diseñados y reportados periódicamente por la Oficina Asesora de Planeación.
- Verificar el cumplimiento de las políticas, normas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas del Ministerio, así como recomendar los ajustes pertinentes y efectuar el seguimiento a su implementación.
- Asesorar a las dependencias en la identificación y prevención de los riesgos que puedan afectar el logro de sus objetivos.
- Asesorar, acompañar y apoyar a los servidores del Ministerio en el desarrollo y mejoramiento del Sistema de Control Interno y mantener informado al Ministro sobre la marcha del Sistema.
- Presentar informes de actividades al Ministro y al Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno.
- Preparar y consolidar el Informe de Rendición de Cuenta Fiscal que debe presentarse anualmente a la Contraloría General de la República al comienzo de cada vigencia.
- Coordinar y consolidar las respuestas a los requerimientos presentados por los organismos de control respecto de la gestión del Ministerio.
- Apoyar el desarrollo, sostenimiento y mejoramiento continuo del Sistema

Integrado de Gestión Institucional, supervisar su efectividad y la observancia de sus recomendaciones.

- Las demás que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de la dependencia. (Mininterior, 2017)

#### *Funciones de la Oficina de estudios económicos y estadísticos*

- Realizar estudios que apoyen el diseño de la política de desarrollo de país y que alerten sobre efectos indeseables de las políticas.
- Elaborar estudios económicos sectoriales, estudios del comercio nacional e internacional: evolución, tendencias y perspectivas.
- Diseño y seguimiento indicadores sectores productivos. Incidencia de la política económica sobre el comercio exterior.
- Administración y coordinación del sistema estadístico del Ministerio.
- Mantener actualizado el observatorio económico. (MINCIT, 2017)

#### *Funciones de la Oficina de Cooperación y relaciones internacionales*

- Gestionar la consecución y administración de convenios de cooperación y fuentes alternativas de fondeo.
- Levantar y actualizar oferta de cooperación a nivel internacional
- Ser enlace activo con la Agencia Nacional para la Cooperación
- Seguimiento y cierre administrativo de convenios y demás cuerpos legales a los que haya lugar
- Participación en instancias internacionales para la consecución de recursos de cooperación
- Gestionar los proyectos de cooperación en formato de salida
- Las demás que le sean asignadas

### *Funciones del Despacho del viceministro de promoción*

- Posicionamiento, divulgación de Colombia como destino turístico de talla mundial
- Liderar proyectos de divulgación y campañas de mercadeo.
- Posicionamiento a partir de nuevas herramientas.
- Desarrollo de tics y nuevas tecnologías a favor del posicionamiento del destino.
- Coordinación de proyectos de branding y comunicaciones
- Integrar las acciones de PROCOLOMBIA en la promoción internacional y de FONTUR en el desarrollo de las campañas publicitarias de Colombia como destino turístico para los colombianos
- Las demás que le sean asignadas

### *Funciones de la Dirección de promoción nacional*

- Gestionar la campaña de promoción dirigida a audiencias nacionales
- Coordinar y articular lo referente a la entidad adscrita de FONTUR
- Ejercer la Secretaría Técnica del Comité Directivo del Fondo de Promoción Turística
- Velar por la optimización del recurso proveniente de recursos fiscales y parafiscales dispuestos para la promoción nacional.
- Rendir informes de ejecución al Viceministro y Ministro respectivamente
- Las demás que le sean asignadas

### *Funciones de la Dirección de promoción internacional*

- Gestionar la campaña de promoción dirigida a audiencias internacionales.

- Coordinar y articular lo referente a la entidad adscrita de PROCOLOMBIA
- Participar en la secretaría técnica de la junta directiva de PROCOLOMBIA
- Velar por la optimización del recurso proveniente de recursos fiscales y parafiscales dispuestos para la promoción internacional.
- Rendir informes de ejecución al Viceministro y Ministro respectivamente
- Las demás que le sean asignadas

#### *Funciones de la Dirección de análisis sectorial*

- Ejecutar la política de análisis de estadísticas del sector turismo
- Coordinar el SITUR – Sistema de Información Turística
- Llevar el Registro Nacional de Turismo y las mediciones asociadas
- Las demás que le sean asignadas

#### *Funciones de la Dirección de apoyo a regiones*

- Articular las acciones del Viceministerio con las regiones.
- Llevar la vocería local del Viceministerio.
- Participar en instancias locales a nivel gobierno y academia
- Estar en constante contacto con la masa empresarial de la zona.
- Las demás que le sean asignadas

#### *Funciones del Despacho del Viceministro de Calidad*

- El mejoramiento y mantenimiento de un status competitivo de las compañías y prestadores de servicios.

- Coordinar y centralizar los programas de mejoramiento, certificaciones, brigadas de legalidad, entre otros.
- Velar por la consolidación de una oferta turística responsable y adecuada en materia de calidad.
- Trabajar por la provisión de servicios de talla mundial para los visitantes y procesos más eficientes que generen más y mayores rendimientos para el prestador de servicios.
- Las demás que le sean asignadas

#### *Funciones de la Dirección de calidad*

- Gestionar la programación de las brigadas de calidad
- Orientar la política de mejoramiento de indicadores de calidad en la población de empresas del sector turismo
- Coordinar la expedición y renovación del Registro Nacional de Turismo – RNT
- Coordinar de la mano con secretarías de gobiernos locales y policía nacional, los cierres y sanciones a los incumplimientos.
- Las demás que le sean asignadas

#### *Funciones de la Dirección de desarrollo sostenible*

- Asesorar en la definición de la política de promoción para el turismo receptivo y turístico.
- Proponer la política de formación y capacitación turística para promover su calidad y pertinencia.
- Coordinar la elaboración del Plan Sectorial de Turismo.
- Participar en las acciones para estimular la modernización, innovación y transferencia tecnológica dentro de Sector Turístico. (MINCIT, 2017)

- Las demas que le sean asignadas

#### *Funciones de la Dirección de apoyo a regiones*

- Articular las acciones del Viceministerio con las regiones.
- Llevar la voceria local del Viceministerio.
- Participar en instancias locales a nivel gobierno y academia
- Estar en constante contacto con la masa empresarial de la zona.
- Las demas que le sean asignadas

#### *Funciones del Despacho del Viceministro de Infraestructura*

- Coordinar las intervenciones en materia física que se gestionan y ejecutan para el mejoramiento de la oferta turística en el país.
- Gestionar los proyectos que se ejecutan a través de FONTUR.
- Encargarse de la apertura, ejecución y seguimiento de los procesos contractuales que generen mas y mejores infraestructuras para el correcto ejercicio del turismo en el país.
- Las demas que le sean asignadas

#### *Funciones de la Dirección de apoyo a regiones*

- Articular las acciones del Viceministerio con las regiones.
- Llevar la voceria local del Viceministerio.
- Participar en instancias locales a nivel gobierno y academia
- Estar en constante contacto con la masa empresarial de la zona.

- Las demas que le sean asignadas

#### *Funciones de la Dirección de planeación*

- Planear, coordinar, diirigir y alinear las acciones del Viceministerio
- Priorizar acciones conforme a la disponibilidad presupuestal
- Preparar informes de impacto y resultados al Viceministro
- Preparar y controlar el ejercicio presupuestal para cada vigencia
- Las demas que le sean asignadas

#### *Funciones de la Secretaria General*

- Asesorar al Ministro en la formulación de políticas, normas y procedimientos para la administración de recursos humanos, físicos, económicos y financieros del Ministerio.
- Coordinar y programar las actividades de administración de personal, seguridad industrial y relaciones laborales del personal, de acuerdo con las políticas del Ministerio y las normas legales sobre la materia.
- Dirigir los programas de selección, inducción, capacitación y calidad laboral de los funcionarios del Ministerio, en coordinación con la Escuela de Alto Gobierno, en concordancia con las normas legales vigentes.
- Realizar estudios sobre la planta de personal y mantener actualizado el manual específico de funciones y requisitos del Ministerio.
- Dirigir y controlar en todos los niveles, los procesos administrativos y financieros de la institución.
- Programar y desarrollar, en coordinación con la Oficina Asesora Jurídica, los procesos de licitación y contratación para la adquisición de bienes y servicios.
- Proponer y ejecutar las políticas, planes, programas y demás acciones



relacionadas con la gestión financiera y presupuestal del organismo.

- Colaborar con la Oficina de Planeación Sectorial en la elaboración del anteproyecto de presupuesto de funcionamiento e inversión y del programa anual mensualizado de caja que deba adoptar el Ministerio, de acuerdo con las directrices que al respecto dicte el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y Dirección Nacional de Planeación.
- Elaborar el plan financiero de fuentes y usos de los recursos del organismo, efectuar su seguimiento y proponer los correctivos necesarios.
- Proponer al Ministro los cambios que se consideren pertinentes para mejorar la gestión presupuestal y financiera del organismo.
- Coordinar y controlar la adecuada prestación de los servicios generales para el correcto funcionamiento del Ministerio.
- Controlar los inventarios de elementos devolutivos y de consumo, así como el almacenamiento y custodia de bienes y materiales, elaborar el programa anual de compras, y conservar y custodiar los bienes inmuebles del organismo.
- Controlar el manejo del archivo y la correspondencia del Ministerio.
- Velar por la debida aplicación del sistema de desarrollo administrativo, relacionado con las políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión y el manejo de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos y financieros del organismo, orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional, de conformidad con las normas legales.
- Recibir y atender oportunamente las quejas y reclamos que se presenten en relación con la institución.
- Adelantar las investigaciones disciplinarias de conformidad con las normas legales pertinentes.
- Coordinar la recepción de los estados financieros de las entidades del Sector Administrativo de Turismo, así como de las entidades receptoras de inversión de la liquidada Corporación Nacional de Turismo.
- Coordinar lo relacionado con la imagen institucional y del sector administrativo y las actividades de comunicación y divulgación interna y externa, así como el manejo de medios masivos de comunicación.
- Velar por la correcta ejecución, contabilización y rendición de informes fiscales, auditoría, presupuestales y contables de los recursos asignados al Ministerio.

- Las demás inherentes a la naturaleza y funciones de la dependencia, que le sean asignadas.
- Efectuar el seguimiento y control al uso de los terrenos de propiedad de la Nación-Ministerio de Turismo (MINCIT, 2017)

#### *Funciones de la Oficina de Control Interno*

- Asesorar en la definición de las políticas referidas al diseño e implantación de sistemas de control.
- Coordinar y fomentar sistemas de control de gestión administrativa, financiera y de resultados institucionales.
- Verificar el cumplimiento de los requisitos administrativos y financieros.
- Diseñar e implementar el sistema de auditoría del sistema del Ministerio.
- Garantizar la calidad en la prestación de los servicios. (MINCIT, 2017)

#### *Funciones de la Dirección administrativa y financiera*

- Definir y dirigir el plan de acción, los programas, proyectos y las estrategias de la dependencia en concordancia con las políticas y la misión de la Entidad.
- Dirigir la ejecución de los recursos financieros de acuerdo con los lineamientos expedidos por los entes competentes en el Distrito Capital.
- Fijar las directrices para el adecuado manejo y mantenimiento del archivo de gestión, almacén, correspondencia, seguros, bienes y servicios para asegurar la normal prestación de los servicios de la Entidad.
- Dirigir y verificar la elaboración del anteproyecto de presupuesto, del plan de compras, el plan anual mensualizado de caja (PAC) y de los demás planes y programas requeridos para la gestión financiera de la Entidad.
- Dirigir los procesos contractuales del Ministerio

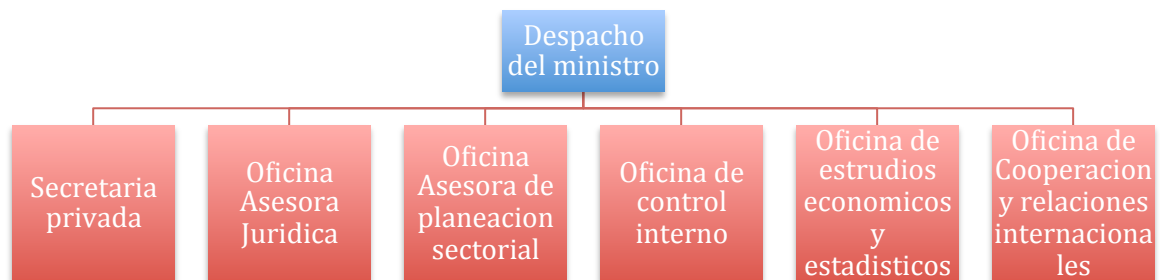
- Las demás fijadas por la Ley, los Acuerdos, los Estatutos y los Reglamentos.  
(PERSONERIA DE BOGOTA, 2014)

#### *Funciones de la Dirección de Talento Humano*

- Planear, organizar, coordinar y ejecutar los programas de selección, promoción y bienestar social del personal al servicio del Ministerio.
- Coordinar y responder por la liquidación y trámite oportuno de los sueldos, factores salariales y demás prestaciones y reconocimientos del personal, de conformidad con las disposiciones que rigen al respecto.
- Elaborar, coordinar, ejecutar y evaluar el plan anual de inducción, capacitación y desarrollo para los funcionarios del Ministerio.
- Coordinar y asesorar el proceso de evaluación del desempeño y su ejecución de acuerdo con las normas vigentes.
- Establecer planes y programas de salud ocupacional para los funcionarios del Ministerio y coordinar la ejecución de los mismos.
- Elaborar y tramitar los actos administrativos relacionados con la administración del recurso Humano del Ministerio.
- Elaborar y tramitar los actos administrativos relacionados con la modificación, reubicación, terminación o creación de Grupos Internos de Trabajo.
- Elaborar y mantener actualizado el manual de funciones y requisitos, conforme a la planta de cargos vigente.
- Realizar el registro de las situaciones administrativas del personal y expedir los certificados de servicio y salario que le soliciten.
- Custodiar y mantener sistematizado el archivo de hojas de vida del personal del Ministerio.
- Presentar la información requerida por la Oficina de Planeación, para la formulación del anteproyecto de presupuesto anual de servicios personales.
- Preparar y presentar los informes sobre las actividades desarrolladas con la oportunidad y periodicidad requeridas.
- Las demás funciones que le sean asignadas según su naturaleza.

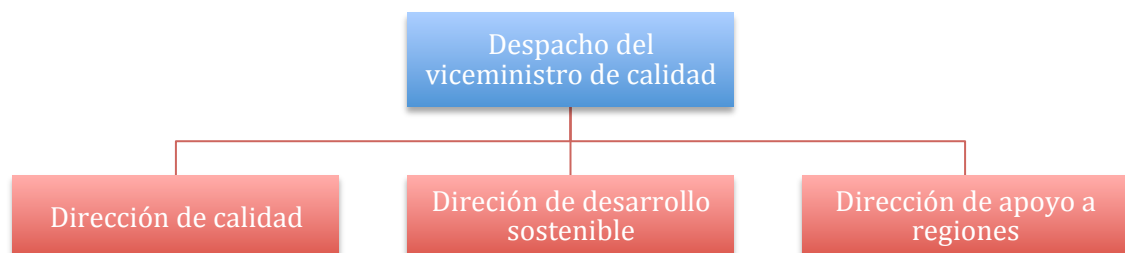
(MINCULTURA, 2016)

**Gráfica 1. Propuesta Organización del Despacho del Ministro**



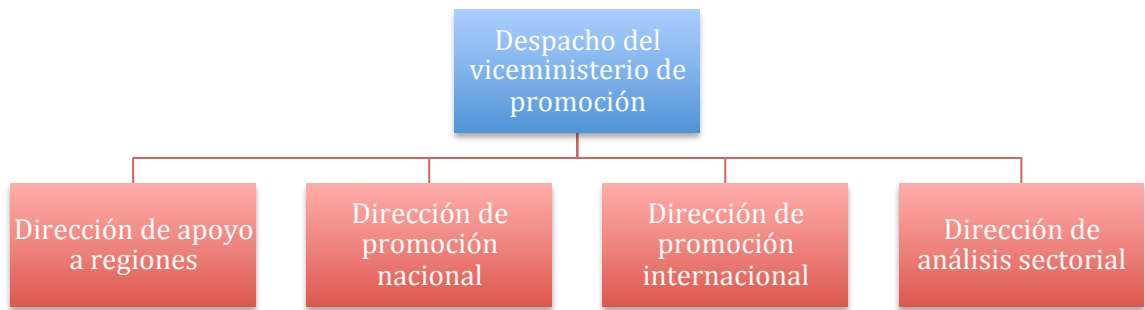
Fuente. Los Autores

**Gráfica 2. Propuesta Organización del Despacho del Viceministro de Promoción**



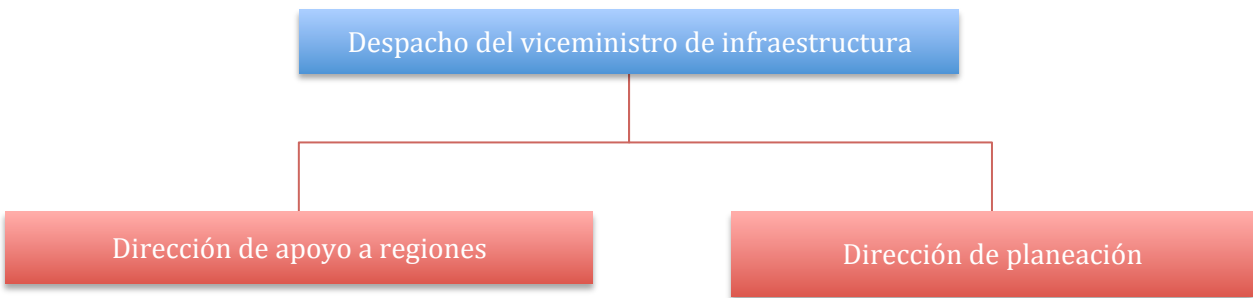
Fuente. Los Autores

**Gráfica 3. Propuesta Organización del Despacho del Viceministro de Calidad**



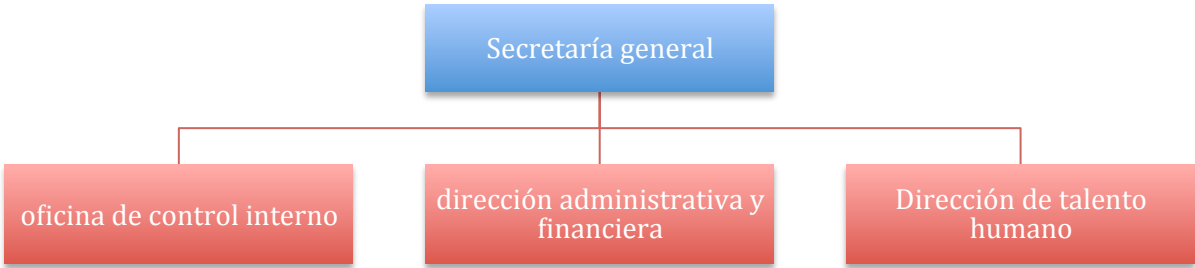
Fuente. Los Autores

**Gráfica 4. Propuesta Organización del Despacho del Viceministro de Infraestructura**



Fuente. Los Autores

**Gráfica 5. Propuesta Organización de la Secretaria General**



Fuente. Los Autores

## **Conclusiones**

Mejor momento no podría configurarse para dar paso a la acción de reformular la estructura de los ministerios en el país y presentar una nueva cartera responsable del turismo y en adelante conocida como MINTUR. En esto coincide la industria representada en sus gremios pero también la sondeada de manera individual, de la misma manera los funcionarios mismos del hoy Viceministerio de Turismo apuntan a sustentar la propuesta.

El contexto de posconflicto y el panorama económico mundial hacen que industrias nacientes como el turismo cobren una importancia sin precedentes y se conviertan en un vehículo de crecimiento y desarrollo económico así como una alternativa de reconciliación y resocialización. Nada entonces mas apropiado que generar a esta oportunidad la estructura burocrática adecuada que permita armonizar al estado y hacer frente a la capitalización de estas oportunidades.

En materia de percepción es claro que la industria pese a los esfuerzos de la administración de turno se siente poco atendida y representada, son conscientes que si bien la voluntad y la dimensión que se le da a la industria esta mejorando, aun no es posible que con la institucionalidad actual se pueda brindar un servicio de calidad. Destacan que el gobierno central en tiempos de paz esta empezando a percibir con mejores ojos a la industria y coinciden en la necesidad de hacer un arreglo institucional para lograr generar réditos y proyectar al país.

Hoy se cuenta con un Viceministerio de Turismo que si bien tiene un horizonte trazado cuenta con una capacidad de operación reducida, sustentada en una ineficaz estructura bicéfala representada en dos direcciones, una burocracia antigua e inadecuada en competencias y cantidad, por lo que se hace necesario propiciar una reestructuración del Viceministerio para darle mayor autonomía y condición jerárquica, todo ello en un contexto de reconciliación lo que hace que sea evidente la necesidad por una parte y adecuado, rápido y posible el ejercicio de redimensionar la cartera gracias a los arreglos institucionales que conlleva este nuevo contexto histórico para el país.

Es innegable que la ausencia de conflicto trae consigo mas miradas sobre el país como alternativa de turismo, en cualquiera que sea su dimensión: Turistas de vacaciones y de negocios incluyen destinos conforme a una serie de variables y consideraciones siendo la seguridad la primordial en cualquiera de ellas. Por ende es claro que siendo el país ahora un territorio de paz le abre la puerta a mas y mejores flujos de visitantes. Lo que a su vez genera una derrama económica que trasciende a los sectores tradicionales de la hotelería proyectándose a restaurantes, transportes, y demás industrias conexas a la hospitalidad que perciben en esta nueva situación: claros y directos beneficios en flujo de divisas y con ello crecimiento económico para los territorios receptores.

Por ende ha llegado el momento de considerar una reestructuración del aparato estatal que contrario a las dinámicas de hace unas décadas de disminución del tamaño del estado, hoy se enfocan en un estado funcional y mas aterrizado a la coyuntura del país. Este documento presenta bajo los principios de oportunidad y eficiencia lo que debe ser considerado para sacar el mayor provecho de este nuevo escenario de posconflicto que hoy luego de mas de 50 años de conflicto activo se vislumbran: Es el momento de dar paso a l nuevo Ministerio de turismo de Colombia – MINTUR.



## **Recomendaciones**

Se recomienda generar una dinámica de reingeniería estructural y se presente en el marco del “Fast Track” la propuesta de la nueva estructura, para ello se debe iniciar una campaña de socialización con los actores claves en el congreso y por supuesto en la industria en general del turismo.

De la misma manera y con miras a hacer in transición pausada y equilibrada se recomienda trasladar la planta laboral como se encuentra en este momento y hacer un ejercicio que permita interiorizar los cargos de contratistas en la ahora, mas robusta estructura del ministerio.

Se recomienda buscar alternativas de fondeo a partir de la reforma tributaria y el tramite legislativo de adición presupuestal para garantizar los recurso y el correcto funcionamiento y accionar.

Finalmente el nuevo ministro o ministra en principio debería mantenerse al viceministro anterior con el fin de hacer una transferencia de conocimiento y procesos ágil y dinámica que contribuya a poner en funcionamiento esta la mas reciente cartera ministerial en Colombia.

## **Bibliografía**

Staback, Juan. El Turismo: La Industria sin Chimeneas. Recuperado de <http://www.aporrea.org/ddhh/a133872.html>

Fernández, Pablo, Bonet, Antonio. Fusiones, adquisiciones y control de las empresas. Recuperado de <http://web.iese.edu/pablofernandez/docs/16.fusionesBonet.pdf>

Oszlak, Oscar. Burocracia estatal: política y políticas públicas.. Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-96012006000100002](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-96012006000100002)

Morales, Andres. Santos y el discurso de la tercera via. Recuperado de <http://www.las2orillas.co/santos-y-el-discurso-de-la-tercera-via/>

Belamaric y otros, Nuevas Formas Organizativas. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/rab/index.htm>

Cambio radical en los procesos de negocios para producir una mejora drástica“ (Qué es reingeniería y por qué es importante en las organizaciones. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/que-es-reingenieria-y-por-que-es-importante-en-las-organizaciones/>

Ejercicio de planeación estratégica 2017 presentada en Congreso de la Republica, María Claudia Lacouture, Septiembre 2016

Lección 2 los Ministerios, 2015. Recuperado de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/109107/Contenido\\_en\\_linea/leccin\\_2\\_los\\_ministerios.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/109107/Contenido_en_linea/leccin_2_los_ministerios.html)

El Registro nacional de Turismo. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=12184>

¿Quiénes son los ‘millennials’ y por qué son una generación única? BBVA Innovation Center. 2015. Recuperado de

<http://www.centrodeinnovacionbbva.com/noticias/quienes-son-los-millennials-y-por-que-son-una-generacion-unica>

Colombia, destino recomendado por Forbes y NatGeo Traveler. El Tiempo. 2014. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/viajar/mejores-destinos-turisticos-en-colombia/14917340>

Bernal, C. A. Metodología de la Investigación. Capítulo VII y IX. Obtención y análisis de la información. Pearson Editores. Tercera edición. Bogotá Colombia. Recuperado de: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107036/Metodologia\\_de\\_la\\_Investigacion\\_Bernal.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107036/Metodologia_de_la_Investigacion_Bernal.pdf) El 04 de junio de 2016. P. 191 – 231. 244 – 266.

Bernal, C. A, Metodología de la Investigación. Capítulo VIII. Informe final. Pearson Editores. Tercera edición. Bogotá Colombia Recuperado de: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107036/Metodologia\\_de\\_la\\_Investigacion\\_Bernal.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107036/Metodologia_de_la_Investigacion_Bernal.pdf) El 04 de junio de 2016. P. 232 – 243.

Manual de estilo APA sexta edición en inglés. Recuperado de: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/109105/lecturas/Manual\\_Estilo\\_APA\\_II.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/109105/lecturas/Manual_Estilo_APA_II.pdf) El 30 de abril de 2014.

Sampieri, H.R., Fernández, C.C., Baptista, L.P. Metodología de la Investigación. Capítulo IX. Recolección de datos. McGraw-Hill Editores. Cuarta edición. México. Recuperado de: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/109004/Metodologia-de-la-investigacion\\_Sampieri.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/109004/Metodologia-de-la-investigacion_Sampieri.pdf) El 04 de junio de 2016. P. 273 – 396.

Paradigma de investigación cualitativa. Recuperado de [http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa3/paradigmas\\_investigacion\\_cuantitativa/p9.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa3/paradigmas_investigacion_cuantitativa/p9.htm)

Juan Gabriel Brida, Juan Sebastián Pereyra, María José Such Devesa, Sandra Zapata Aguirre, La contribución del turismo al crecimiento económico. Cuadernos de

turismo, Universidad de Murcia. Recuperado de  
<http://revistas.um.es/turismo/article/view/47931/45901>

Funciones del Viceministerio de Turismo, Recuperado de  
[http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones/16273/funciones\\_del\\_viceministerio\\_de\\_turismo](http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones/16273/funciones_del_viceministerio_de_turismo)

Carta Abierta de la OMT y el CMVT sobre los viajes y el turismo. Recuperado de  
<http://openletter.unwto.org/es>

Funciones de la Secretaria Privada. Recuuperado de  
<http://www.bello.gov.co/index.php/pages/privada/item/52-funciones-secretaria-privada>

Funciones de la Oficina Asesora Jurídica. Recuperado de  
<https://www.dnp.gov.co/DNP/organigrama/direccion-general/Paginas/oficina-asesora-juridica.aspx>

Funciones de la oficina asesora de Planeación Sectorial. Recuperado de  
[http://www.mincit.gov.co/publicaciones/imprimir/36732/funciones\\_oficina\\_asesora\\_de\\_planeacion\\_sectorial](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/imprimir/36732/funciones_oficina_asesora_de_planeacion_sectorial)

Funciones de la oficina de control interno. Recuperado de  
<http://www.mininterior.gov.co/el-ministro/funciones/oficina-de-control-interno>

Funciones de la oficina de estudio económicos. Recuperado de  
[http://www.mincit.gov.co/publicaciones/36739/funciones\\_oficina\\_estudios\\_economicos](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/36739/funciones_oficina_estudios_economicos)

Funciones de la Dirección de análisis Sectorial y promoción sector Recuperado de  
[http://www.mincit.gov.co/publicaciones/36752/funciones\\_de\\_la\\_direccion\\_de\\_analisis\\_sectorial\\_y\\_promocion](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/36752/funciones_de_la_direccion_de_analisis_sectorial_y_promocion)

Funciones de la Dirección de Calidad y Desarrollo Sostenible. Recuperado de  
[http://www.mincit.gov.co/publicaciones/36751/funciones\\_de\\_la\\_direccion\\_de\\_calidad\\_y\\_desarrollo\\_sostenible](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/36751/funciones_de_la_direccion_de_calidad_y_desarrollo_sostenible)

Funciones de la Secretaría General. Recuperado de  
[http://www.mincit.gov.co/publicaciones/36922/secretaria\\_general](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/36922/secretaria_general)

Funciones de la Oficina de Control Interno. Recuperado de  
[http://www.mincit.gov.co/publicaciones/36734/funciones\\_oficina\\_de\\_control\\_interno](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/36734/funciones_oficina_de_control_interno)

Funciones de la dirección Administrativa y Financiera. Recuperado de  
<http://www.personeriabogota.gov.co/secretaria-general/direccion-administrativa-y-financiera>

Funciones de la dirección de Talento Humano Recuperado de  
<http://www.mincultura.gov.co/ministerio/recursos-humanos/Paginas/default.aspx>

## **Anexos**

### **Anexo 1. Encuesta Tipo Profesional Industria Turismo**

1. Como empresario del sector turismo formal. ¿Cual es su línea de negocio? \* *Marca solo un óvalo.*

- Agente de viajes
- Tour operador
- Transporte especial
- Aerolínea/línea de cruceros
- Otro

2. Como agente activo en la industria: ¿Cuál es el principal obstáculo que identifica?

\* *Marca solo un óvalo.*

- Falta de apoyo y representatividad.
- Recursos y financiación.
- Ausencia de presencia
- Todos los anteriores

3. Frente a la afirmación "El turismo es la clave para un crecimiento económico con equidad y sostenibilidad" Usted se siente: \* *Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

4. De 1 a 5 determine ¿Que tan bien representado y atendido se siente como empresario del turismo por la institucionalidad estatal vigente? Recuerde que 1 es lo peor y 5 lo mejor \* *Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

---

---

5. Frente a la pregunta ¿Es el posconflicto importante para el turismo? Usted se siente:  
\* *Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

6. Frente a la pregunta ¿Es el turismo en el posconflicto el llamado a llevar las banderas para un camino para el dinamizar crecimiento económico de manera sostenible e inclusiva”? Usted se siente: \* *Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

7. Frente a la afirmación "El posconflicto ya esta generando réditos en mi negocio" Usted se siente: \* *Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

8. Conoce usted como atiende el Gobierno Nacional a la industria del turismo \* *Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- Tal vez

9. Frente a la siguiente afirmación "La actual estructura del Viceministerio de turismo es inadecuada para responder al desafío del turismo de nuestros días" Usted se siente:  
\* *Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

10. ¿Le gustaría contar con una cartera ministerial exclusiva y dedicada a la industria del turismo? \* *Marca solo un óvalo.*

- Si
- No
- Tal Vez



## **Anexo 2. Encuesta tipo Funcionario**

1. ¿Hace cuanto esta vinculado al Viceministerio de Turismo? \* *Marca solo un óvalo.*

- 1 - 2 Años
- 3- 5 Años
- 6 - 10 Años
- Mas de 10 Años

2. Seleccione su nivel de escolaridad \* *Marca solo un óvalo.*

- Bachiller
- Profesional
- Postgrado
- Maestria
- Doctorado

3. Frente a la siguiente afirmación "La actual estructura del Viceministerio de turismo es inadecuada para responder al desafío del turismo de nuestros días" Usted se siente:

\* *Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

4. Frente a la afirmación "Los recursos humanos y presupuestales con los que cuenta el viceministerio son suficientes" Usted se siente: \* *Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

5. ¿Le gustaría contar con una cartera ministerial exclusiva y dedicada a la industria del turismo? \* *Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- Tal vez